

## Travail de Bachelor 2014

### Etude de faisabilité d'un commerce solidaire à St Gingolph



Etudiante : Camille Mabillard

Professeur : Marie-Françoise Perruchoud-Massy

Déposé, le 18 août 2014

## **Source de l'illustration de la page de titre**

<http://www.wanderland.ch/fr/services/lieux/ort-069.html>

## Résumé

La commune de St Gingolph profite d'une situation particulière au carrefour entre le Chablais Suisse et la Haute Savoie. Elle est à la fois une destination touristique et culturelle ainsi qu'un lieu de villégiature paisible aux abords de régions très productives. Malgré cela, elle subit la concurrence des grands centres voisins. Ses petits commerces ont été, pour la plupart, contraints de fermer leurs portes.

Afin de pouvoir proposer une épicerie locale et viable à ses habitants, la Commune doit se pencher sur l'étude d'un nouveau concept de vente. L'idée d'une collaboration avec des personnes en réinsertion professionnelle ainsi qu'un partenariat avec des producteurs locaux doit être approfondie, afin de vérifier si elle est durable. Si tel est le cas, elle mettra à disposition le bâtiment Zumthor, qu'elle fera rénover en conséquence.

Dans le cadre de ce travail, des enquêtes au sein du village ont été effectuées afin d'analyser le marché cible : elles ont permis de déterminer son ampleur et ses besoins. Divers outils d'étude tels que l'analyse SWOT, Benchmark et l'observation des meilleures pratiques, nous ont indiqué la direction à prendre pour les démarches concrètes à effectuer.

Lors de l'assemblée primaire du mois de juin, les citoyens ont votés en faveur du projet à 44 voix contre 15. D'après les hypothèses obtenues quant au fonctionnement du commerce, le budget prévisionnel d'exploitation commencera à devenir rentable à partir de la troisième année. D'autre part, un pré-choix établi de fournisseurs et de forme juridique a été élaboré, qu'il sera possible de valider une fois l'aval des citoyens acquis lors de l'assemblée du mois de novembre qui décidera des dépenses budgétaires.

Mots clés : Economie sociale et solidaire, démarche participative, épicerie solidaire, commerce de proximité.

## Avant-Propos et Remerciements

Ce travail est réalisé suite à la demande de la commune de St Gingolph auprès de l'Institut de Tourisme à Sierre, pour réaliser une étude de faisabilité d'un magasin de proximité dans le village. Le projet impliquant une étude très concrète du domaine économique et alliant les 3 piliers du développement durable s'est profilé comme un sujet de travail de Bachelor dans le cadre de la HES-SO en filière Economie, et j'ai eu l'honneur de me voir confier ce mandat.

Jusque là, aucun commerce établi dans le village n'a perduré, c'est pourquoi il faut trouver une nouvelle solution impliquant une cohésion de toutes les personnes concernées.

L'objectif principal est de comprendre les besoins et les attentes de la population locale et de la sensibiliser à l'aspect solidaire de ce projet, afin qu'elle puisse le soutenir et le rendre viable.

La principale difficulté a été de savoir jusqu'à quel point les habitants s'impliqueraient dans le projet et de connaître la différence qu'il y aurait entre un engagement oral et par la suite les actes concrets. Les chiffres clés et les ratios concernant le commerce alimentaire ont également été très difficiles à obtenir.

Des études quantitatives et qualitatives sur le terrain ainsi que des entretiens avec des partenaires potentiels m'ont permis d'approcher au maximum d'une solution envisageable.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la réalisation de ce travail :

Pour sa confiance et patience ainsi que pour mon intégration au projet :

M. Bertrand Duchoud, président de la commune de St Gingolph.

Pour sa disponibilité et son précieux conseil :

Mme Marie-Françoise Perruchoud-Massy, professeur responsable de ce travail.

Pour le temps accordé lors de divers entretiens :

M. Claude Lemasson, gérant de la Migros partenaire à Leytron.

M. Pascal Roduit, responsable du développement marketing de Cadar.

M. Sébastien Bruchez, directeur de l'enseigne Edelweiss Market.

M. Pierre-André Fontannaz, président de Société Coopérative du Scex-Riond.

M. Philippe Perret, ancien directeur de l'épicerie de Lonay.

Camille Mabillard

Pour leur soutien et leur précieuse relecture :

Mme et M. Brigitte et Michel Mabillard, mes parents.

Monsieur Mathieu Gachnang, mon fiancé.

Pour sa patience tout au long de mon travail :

Myriam, ma fille.

Merci également à toutes les personnes qui ont participé aux interviews et qui ont rempli les questionnaires d'enquête.

## Table des matières

Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures.....	ix
Introduction.....	1
<i>Un contexte favorable</i> .....	1
<i>Objectifs de l'étude de faisabilité</i> .....	2
<b>1 Méthodologie .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Contexte Général.....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Economie sociale et solidaire</i> .....	3
2.2 <i>Entreprenariat social</i> .....	5
2.3 <i>Tendances générales des commerces de proximité</i> .....	6
2.4 <i>St Gingolph, Situation actuelle</i> .....	7
<b>3 Analyse du marché .....</b>	<b>8</b>
3.1 <i>Etude qualitative</i> .....	8
3.2 <i>Questionnaire quantitatif</i> .....	11
3.3 <i>Argumentaire du projet</i> .....	13
3.4 <i>Concurrence</i> .....	13
3.5 <i>Best practices</i> .....	15
<b>4 Portrait du magasin solidaire .....</b>	<b>17</b>
4.1 <i>Buts du projet solidaire</i> .....	17
4.2 <i>Localisation</i> .....	19
4.3 <i>Carte heuristique</i> .....	20
4.4 <i>Aspects légaux</i> .....	22
4.5 <i>L'équipe et son cahier des charges</i> .....	24
4.6 <i>Produits et services</i> .....	25
4.7 <i>Partenaires &amp; Choix d'approvisionnement</i> .....	26
4.8 <i>Analyse SWOT</i> .....	31
<b>5 Business Model .....</b>	<b>33</b>
<b>6 Gestion financière .....</b>	<b>37</b>
6.1 <i>Budget d'investissement et financement</i> .....	37
6.2 <i>Compte de résultat prévisionnel</i> .....	39
<b>7 Stratégie Marketing .....</b>	<b>41</b>
<b>8 Analyse des risques .....</b>	<b>43</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>45</b>
<i>Résultats de l'étude et recommandations</i> .....	45
<i>Limites du présent travail et perspectives de recherches ultérieures</i> .....	46
<b>Références .....</b>	<b>47</b>
<b>Annexe I : plan du bâtiment Zumthor.....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe II: Interview qualitative.....</b>	<b>52</b>
<b>Annexe III: Questionnaire quantitatif .....</b>	<b>54</b>
<b>Annexe IV : Argumentaire .....</b>	<b>59</b>
<b>Annexe V : article paru à propos de l'argumentaire .....</b>	<b>62</b>

<b>Annexe VI : Articles les plus vendus en 2013 .....</b>	<b>63</b>
<b>Annexe VII : Commentaires du jury sur le descriptif avant validation .....</b>	<b>64</b>
<b>Déclaration de l’auteur.....</b>	<b>65</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1: Suggestions tirées de l'interview qualitative .....	10
Tableau 2: Données personnelles .....	11
Tableau 3: Seriez vous favorable à la création d'un commerce solidaire dans votre village ? Dans quelles circonstances seriez-vous intéressés par une telle offre? .....	12
Tableau 4: Benchmark .....	14
Tableau 5: Résultats des best practices .....	17
Tableau 6 : Partenaire Cadar .....	30
Tableau 7: Analyse Swot .....	32
Tableau 8: <i>Business Model</i> des 9 blocs selon Pigneur .....	36
Tableau 9: Plan de financement initial .....	37
Tableau 10: Compte de résultat prévisionnel .....	40
Tableau 11: Analyse des risques .....	43



## Liste des figures

Figure 1: Les chiffres de l'entreprenariat social .....	5
Figure 2: Evolution de la population gingolaise .....	7
Figure 3: Logo ramène ta fraise.....	16
Figure 4: Logo Edelweiss Market .....	16
Figure 5: Local Zumthor .....	19
Figure 6: Plan transversal du bâtiment Zumthor.....	20
Figure 7: Carte heuristique .....	21

## Introduction

L'étude de faisabilité d'un commerce solidaire à St Gingolph répond à la demande de la Commune, souffrant du manque de magasin de proximité et désireuse de donner une impulsion positive à la vie de son village.

### Un contexte favorable

Durant les dernières décennies, un phénomène de surconsommation peut être observé, entraînant avec lui son lot de désagréments: la qualité de vie de la campagne est souvent délaissée au profit d'une vie stressée en milieu urbain, les petites structures sont mises à mal face aux grandes surfaces avides d'économie d'échelle et enfin, l'ambiance individualiste du chacun pour soi règne désormais sur les échanges humains (Dejours, 2014). La production agricole, garde-manger de la nation, est également bouleversée dans son rythme naturel par des engrais chimiques, afin de pouvoir rapidement et en tout temps les grands centres de distribution (Court, 2011). Les rentabilités sont maximisées au dépit de la qualité. La concurrence se fait de plus en plus ardue et la guerre des prix bat son plein. Dans ce contexte quelque peu alarmant, un autre phénomène affecte également la croissance économique : le vieillissement démographique (Schmid Botkine & Rausa-de Luca, 2007).

Face à ce constat, on remarque toutefois qu'il existe une réelle prise de conscience de la menace qu'implique ce train de vie sur l'avenir et celui des générations futures. Les gens admettent volontiers que le rythme qu'ils s'imposent, ainsi qu'à la terre, n'est pas supportable et qu'à long terme, ils n'en bénéficieront pas. On observe une volonté grandissante de revenir à un monde plus naturel et plus paisible (Nicol). L'indicateur de développement ne peut plus reposer uniquement sur la croissance du PIB (Déaunay, Quelles perspectives pour l'économie mondiale à l'horizon 2060?, 2014).

Aussi, un concept de solidarité semble crédible pour réintroduire dans le village de St Gingolph un commerce de proximité. Il garantit le bien-être aux citoyens du village qui ont ou pourraient avoir des difficultés de mobilité, un revenu pour les producteurs locaux respectueux des saisons, de nouveaux emplois ainsi qu'un encouragement à la réinsertion dans le monde du travail pour les personnes en situation de chômage de longue durée.

## Objectifs de l'étude de faisabilité

Afin de vérifier la pertinence du projet proposé, il a fallu démontrer son adéquation aux besoins réels des personnes concernées, chiffrer l'investissement initial et s'assurer de la viabilité de l'exploitation. Cette étude a donc permis d'établir la faisabilité globale de ce commerce solidaire dans le local Zumthor (Thematis SA, 2011).

# 1 Méthodologie

Le succès et la viabilité du projet de magasin solidaire de St Gingolph résident dans le bon accueil que lui réservera son public et donc de sa capacité à répondre à ses besoins.

Une identification la plus précise possible de la future fréquentation du magasin a été recherchée, grâce à une enquête qualitative et à un questionnaire quantitatif distribué en tout ménage à la population gingolaise. Aussi, un argumentaire en faveur du projet a été présenté lors d'une soirée officielle à St Gingolph où tous les villageois étaient conviés. Ces premières démarches s'inscrivent dans l'idée de valoriser chaque individu de la communauté, pour qu'il se sente partie prenante du projet et co-responsable (Association Oxygène, 2012).

Les commerçants aux environs ont également été interrogés, et la concurrence étudiée.

Enfin les meilleures pratiques de commerce de proximité dans différentes régions de Suisse romande ont été analysées, notamment pour les petites localités. Des entretiens avec plusieurs personnes ont été effectués, regroupant un directeur de chaîne de magasin pour les petites localités, un ancien directeur de grande chaîne alimentaire, un ancien directeur d'épicerie solidaire, le gérant d'une Migros villageoise et le président d'une Migros coopérative.

Cette étape a permis de définir des éléments concrets de la mise en place du projet, tels que le choix de forme juridique de la structure, l'aménagement, le choix des services et des produits du magasin, ainsi que ses heures d'ouverture.

Par la suite, ces derniers éléments ont impliqué la vérification des normes et réglementations y relatives.

Parallèlement, s'est mise en place une réunion mensuelle incluant le président de commune, la future potentielle gérante, les collaborateurs du CRTO, l'architecte et le comptable ainsi que la rédactrice de la présente étude, afin de définir une offre cohérente à tous les niveaux, que ce soit du point de vue architectural, communal et logistique.

A partir de l'hypothèse de fréquentation obtenue, un compte prévisionnel d'exploitation a été évalué, incluant les revenus et les charges et permettant de visualiser les résultats financiers de l'entreprise.

Enfin, quelques recommandations ont été mises en place afin d'assurer un déroulement optimal du projet.

## 2 Contexte Général

### 2.1 Economie sociale et solidaire

#### Définition et enjeux

Face à la mondialisation accrue résultant de la révolution industrielle, basée principalement sur des valeurs économiques telles que le profit et la productivité, plusieurs militants se sont réunis à Lima en 97, afin de s'entretenir sur une nouvelle organisation de l'économie internationale, impliquant les notions de partage et d'entraide. Cette rencontre a suscité l'enthousiasme de plusieurs pays, et en 2001, une deuxième réunion se tient à Québec. Il s'ensuit la création d'un véritable réseau nommé « Réseau Intercontinental de Promotion de l'Economie sociale et solidaire ». C'est lors de cet événement qu'une définition de l'économie solidaire et sociale a été énoncée comme suit :

L'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen. (Groupe d'économie solidaire du Québec, 2002)

A cette définition peut être ajouté le respect de l'environnement, pour rejoindre l'idée d'un développement durable (Ville de Genève, 2014). Ce dernier fait partie intégrante de l'économie sociale et solidaire, comme le démontre l'agenda 21, signé en 1992 par environ 180 pays (Confédération helvétique, 2008). Le réchauffement climatique, la disparition de certaines ressources rares, les crises financières à répétition permettent de constater que la manière actuelle de consommer n'est pas soutenable à long terme.

Après une course effrénée vers la croissance à tout prix, on observe l'essoufflement général d'une génération qui aspire à d'autres valeurs. Une nouvelle forme d'organisation doit pouvoir répondre à cette demande et se mettre au service d'une meilleure qualité de vie locale.

### Economie sociale et solidaire en Suisse

L'Office fédéral du développement dénombre 16 cantons et 204 communes impliqués dans le développement durable au début juin 2014 (Office fédéral du développement territorial, 2014).

Il annonce une stratégie pour le développement durable 2012-2015 avec les cinq lignes directrices suivantes:

- Se responsabiliser face à l'avenir.
- Pour une prise en compte équilibrée des trois dimensions du développement durable.
- Intégrer le développement durable dans tous les domaines politiques.
- Accroître la coordination entre les domaines politiques et améliorer la cohérence.
- Atteindre un développement durable par le partenariat. (Conseil fédéral suisse, 2012)

En Suisse, plusieurs organes de promotion de l'Economie sociale et solidaire peuvent être répertoriés :

- La Chambre de l'économie sociale et solidaire APRES, acronyme de « Association pour la **P**romotion de l'Economie sociale et solidaire », dont la plus grande organisation est créée en 2004 dans la région genevoise sous le nom d'APRES-GE, permet à ses membres de bénéficier de réseautage dans le secteur. Ces derniers, au nombre d'environ 250, y sont répertoriés par catégorie dans un portail de « *consom'action* ». De nombreux secteurs y sont référencés, tels que le logement, la restauration, le service juridique, l'insertion et les loisirs (APRES-BEJUNE, 2012). Elle propose également un accompagnement pour les entrepreneurs désireux de se lancer dans un projet incarnant ses valeurs par le biais de l'incubateur Essaim (APRES-GE). Le phénomène prend de l'ampleur en Suisse romande; en plus d'APRES-GE et APRES-VS, c'est APRES-NE-JU-BE qui se lance en 2012 (APRES-BEJUNE).

- Les cantons de Genève et de Vaud se sont alliés avec le soutien de la Confédération pour établir un guide d'achat responsable à l'attention des entreprises, qui vise l'incitation de manière concrète à une responsabilisation de la consommation (Etat de Vaud, 2010).

- Il existe également une revue franco-suisse dédiée à ce thème et dénommée « La Revue durable », dont le siège se trouve à Fribourg. Elle publie trimestriellement un carnet d'environ 70

pages recoupant les thèmes principaux du développement durable et compte plus de 30'000 lecteurs. Elle proclame haut et fort sa vision : « laisser l'avenir ouvert pour les générations futures, construire une société durable et solidaire » (LaRevueDurable, 2007).

- La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme, dont le siège social se trouve à Lausanne, soutient activement les acteurs de l'économie sociale, solidaire et locale (Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme).

- Ashoka, la plus grande organisation internationale d'entrepreneuriat social, est également basée en Suisse et propose un programme dénommé « impact ashoka » qui consiste à récompenser les innovations en matière d'entrepreneuriat social en Suisse (Fruchaud, 2012).

## 2.2 Entrepreneuriat social

### Mission sociale

L'entrepreneuriat social détient un rôle très important dans le monde de l'économie sociale et solidaire. Il désigne la création d'entreprises à but non lucratif, dont l'objectif principal est de solutionner des problèmes sociaux, en luttant contre les exclusions de tous genres et en favorisant le respect de l'environnement (Johnson & Whittington, 2011). Les entreprises sociales sont fortement liées à leur territoire et privilégient les partenariats avec des acteurs locaux.

Figure 1: Les chiffres de l'entrepreneuriat social



## Financement

Ces entreprises sont en général financées par les citoyens bénéficiaires de leurs services, qui mobilisent leurs épargnes pour investir dans de nouveaux projets sociaux en espérant un retour sur investissement financier ou plus souvent social. Les fondations octroient également des fonds, le plus souvent sous forme de dons. Enfin les banques classiques participent souvent pour une très grande partie à l'investissement nécessaire à ces structures (Convergences, 2014).

## Forme organisationnelle

Le cadre légal d'un projet à vocation sociale et solidaire peut s'inscrire sous différentes formes de l'économie classique. Certaines structures sont plus adaptées que d'autres : la coopérative est souvent préférée pour l'implication des parties prenantes, mais sa démocratie ralentit parfois les prises de décisions. L'association est la forme juridique la plus simple (Ashoka, 2014).

## 2.3 Tendances générales des commerces de proximité

La démographie dans les régions rurales a tendance à croître doucement depuis le début des années 2000 et le nombre des commerces de proximité observe un taux de croissance de 0,3% par année. (INSEE, 2009) Les deux phénomènes vont de pair : animés par la quête d'une meilleure qualité de vie, la population a tendance à revenir aux sources, dans un milieu plus calme que les zones urbaines. Elle semble aussi vouloir consommer plus sainement et de manière plus locale. Ce concept prend le nom de *consommation éthique*, ou encore *consommation socialement responsable*. (Bozonnet, 2010) L'échange humain est remis en valeur et les commerces de proximité améliorent les liens sociaux des personnes vivant dans les zones plus reculées.

Ces supérettes, ou épiceries locales, proposent toutes les denrées de consommation courante, jusqu'à 2500 références. Elles génèrent en général environ CHF 562'500 de CA pour une surface moyenne de 82m<sup>2</sup> (FNDECB).

Souvent, elles sont franchisées de grandes enseignes, comme le Casino en France, la Migros ou Coop en Suisse. C'est le cas d'environ 90% pour l'alimentaire non spécialisé, contre 14% pour les aliments spécialisés (Déaunay, Le renouveau du commerce de proximité, 2012).

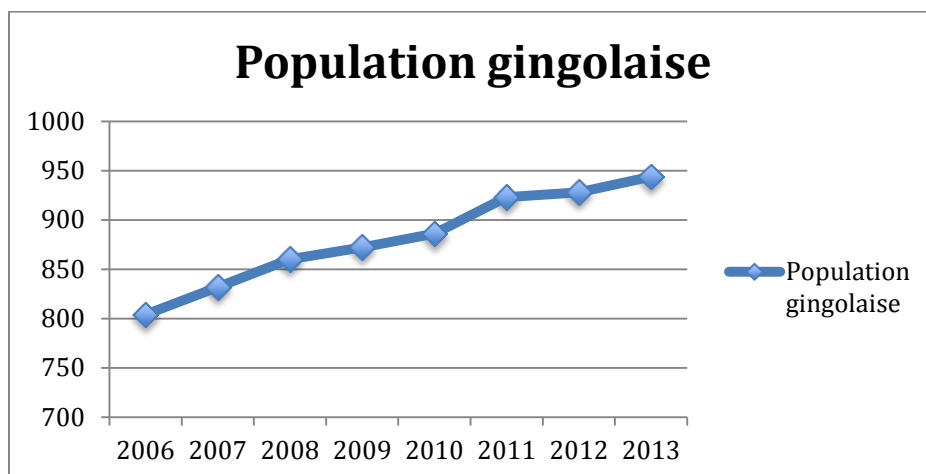
Les principales qualités d'une épicerie sont la proximité à la clientèle, l'accueil chaleureux et des heures d'ouvertures très généreuses. Selon une enquête menée par l'institut CSA en juin 2008 auprès d'un échantillon de 1'000 personnes, le 90% des répondants déclarent que les commerces de proximité donnent de la vie au quartier dans lequel ils s'implantent (Institut CSA, 2008). En zone rurale, leur fonction sociale est toute particulière, puisqu'ils représentent environ la moitié des commerces (Conseil national des centres commerciaux, 2013).

Ces épiceries sont toutefois soumises à la concurrence des grandes surfaces et pour s'y soustraire, doivent se démarquer. Pour cela, elles offrent souvent des services annexes, tels que relais colis, photocopies ou encore service de livraison à domicile. Aussi, elles se spécialisent dans des produits de niche, comme par exemple le bio ou l'artisanat.

## 2.4 St Gingolph, Situation actuelle

Le village de St Gingolph s'étend sur la rive du lac Léman, à cheval sur la frontière franco-suisse, partagé en deux communes : St Gingolph France, du département de Haute Savoie, et St Gingolph Suisse, du canton du Valais. Ce dernier s'étend sur environ 14km<sup>2</sup> et comprend environ 934 habitants, pour 447 ménages (Commune St Gingolph, 2014).

Figure 2: Evolution de la population gingolaise



Source : données de l'auteur

La Commune est représentée par le conseil communal constitué du président M. Bertrand Duchoud, entouré de six conseillers, ainsi que par la bourgeoisie. C'est une bourgade en pleine expansion, menée par un président désireux de la faire avancer. Après avoir participé à la création du nouveau Cycle d'Orientation à Vouvry, St Gingolph s'investit dans le projet « Petit Prince » constitué de 42 appartements protégés et d'une crèche UAPE (Terrettaz, Le Petit Prince se dessine un futur, 2013). Elle contribue également au développement des nouvelles énergies renouvelables, à travers l'entreprise St Gingolph Energia SA (ledauphine.com, 2013).

Le contexte en mutation de son environnement, tels que l'hôpital du Chablais à Rennaz et le contournement de St Gingolph prévus respectivement aux environs de 2016 et 2019, pousse la localité à prendre les devants et à aménager son territoire en fonction de ces éléments (Maury, L'extrême Bas-Valais devine le bout du tunnel, 2014). Son réseau routier est bon, bien que très chargé : c'est un véritable carrefour stratégique entre la France, le Chablais Vaudois et le Valais, reliant en 20 minutes de route les villes d'Evian, de Monthey et de Montreux. Environ 10'000



véhicules y passent chaque jour (Maury, Enquête sur les habitudes frontalières, 2013). On peut également y accéder par le chemin de fer depuis la Suisse, et par les bateaux de la compagnie CGN. Actuellement l'association franco-suisse RER Sud Léman est en pourparlers pour rétablir la ligne ferroviaire entre Evian et St Gingolph (ledauphine.com, 2013). C'est aussi le point de départ du chemin de Compostelle et de la randonnée GR 5, qui relie le Lac Léman et la Méditerranée.

Les commerces actuels du village suisse sont les stations d'essence Shell et Agip, tandis que de l'autre côté de la frontière se trouvent un petit Casino d'alimentation générale, une boulangerie « au four neuf » et une fromagerie « maison du fromage ». Le dernier magasin d'alimentation à St Gingolph fut le Vis-à-Vis, qui vivota un an et demi entre 2010 et 2011.

Sa proximité de la frontière française incite les gens à s'y déplacer pour bénéficier d'économies conséquentes. Si les touristes d'achat sont prêts à prendre un chemin de plus d'une heure pour obtenir de meilleurs prix, les gingolais eux n'ont que quelques minutes à effectuer pour s'y rendre (Crédit Suisse, 2013). D'autre part, les grands centres commerciaux suisses sont nombreux dans le chablais voisin. Cette situation de grande concurrence est à considérer dans l'étude de marché qui suit.

## 3 Analyse du marché

Afin de déterminer la faisabilité d'un magasin solidaire à St Gingolph, la clientèle potentielle a tout d'abord été sondée afin de cerner ses attentes et ses besoins. Ainsi le projet a pu être orienté en fonction des résultats de l'enquête.

### 3.1 Etude qualitative

Une interview qualitative a été effectuée avec la participation de sept mères au foyer du village, dont trois employées à temps partiel. Cette sélection est un échantillon représentatif des personnes responsables des courses alimentaires pour les ménages.

Cette discussion a été menée de façon très ouverte, en suivant les lignes directrices d'un guide d'entretien, visible dans la partie Annexe de ce dossier. Le but final de cette opération était de recueillir le plus d'informations possibles sur les habitudes de consommation de la population gingolaise, de connaître ses motivations et ses freins d'achat, mais aussi de créer un brainstorming permettant l'émergence de nouvelles idées et l'implication des citoyennes dans ce projet (Thematis SA, 2011).

Voici les principaux résultats émanant de cette première enquête :

#### Ancien commerce à St Gingolph suisse

Lorsqu'il y avait encore l'ancien Vis-à-Vis, les ménagères appréciaient tout particulièrement le service sympathique d'une gérante locale qui s'investissait personnellement dans le magasin et commandait les denrées particulière à la demande de ses clientes.

Cependant, l'expérience d'une cliente ayant une fois obtenu un produit mal conservé l'a retenue d'y retourner.

#### Les habitudes en matière de courses alimentaires :

Du fait de la fermeture de ce commerce, les clientes ont dû inévitablement changer leurs habitudes. Elles vont désormais en général à la Migros du Bouveret qui est à environ 5 min en voiture, quelques fois au Casino local français, où disent-elles, le gérant est très avenant, ou alors en rentrant du travail dans diverses enseignes du Chablais selon les courses qu'elles doivent effectuer. Pour certains produits elles vont aussi de temps en temps à l'Intermarché de Lugrin. Elles n'achètent pas la viande en France, et apprécient toutes énormément la boucherie Bovier du Bouveret, notamment pour la qualité de ses produits, la sympathie du gérant et son petit magasin annexe.

#### Organisation de la ménagère

Elles font pour la plupart leurs courses une fois par semaine et complètent ensuite leur provision. Elles prennent leur véhicule pour faire les courses volumineuses.

Seulement une personne sur les sept présentes se fait livrer des produits lourds par le shop. Quelques une se font aussi livrer le fameux panier des producteurs locaux.

L'avantage de faire les courses localement est de pouvoir acheter au jour le jour ou chaque deux jours. Cela évite les déchets.

#### Choix des produits

A l'unanimité, l'aliment le plus cité est la viande, de bonne qualité. Elles ont imaginé que le magasin expose et propose trois sortes de viandes par semaine, qu'elles cuisineraient selon les propositions.

Les denrées fraîches viennent en deuxième position après la viande.

Pour ce qui est des produits de dépannage, il suffirait d'avoir une seule marque, comme par exemple une sorte de lessive ou de brosse à dents.

Elles étaient d'avis mitigé quant à l'idée de vendre des produits « typiques suisses », car elles pensent que les touristes qui passent par St Gingolph ne viennent pas forcément y faire leurs courses. Mais par contre l'évocation de la double crème meringue remporte les suffrages, car cela peut également être consommé par les villageois, qui peuvent à la fois se régaler et y trouver de bonnes idées de cadeau.

Toutes sont de plus en plus attentives à la provenance de leurs aliments et seraient ravies d'avoir des produits locaux, selon les saisons. Elles veulent de la qualité, et pour la plupart, élevant des enfants, ne souhaitent pas faire de l'économie sur les denrées alimentaires.

#### Vision d'un nouveau commerce à St Gingolph suisse

Elles sont toutes prêtes à payer un peu plus cher pour faire les courses localement. L'économie de transport en compense les frais éventuels. Elles s'imaginent volontiers changer leurs habitudes d'achat si le choix proposé à l'éventuel magasin local est agréable et divers. Elles se réjouissent de pouvoir croiser des amies et voisins au magasin du village et de voir également les personnes plus âgées du village qu'elles n'avaient plus l'occasion de croiser. Elles envisagent avec bienveillance le service bénévole des femmes du centre de réfugiés et pensent que c'est un bon moyen pour elles de s'intégrer.

Toutes sont sensibles au concept de solidarité.

Enfin, ce panel de gingolaises s'imaginent volontiers venir faire ses courses dans ce commerce, si la gérance est dynamique et chaleureuse, si on y trouve de la bonne viande et des bons légumes, si on y retrouve les villageois. Elles pensent parquer leur véhicule vers la gare et ensuite descendre à pieds les marches pour venir au magasin. Le problème des places de parc a été évoqué mais cela ne semble pas les déranger outre mesure.

#### Suggestions tirées de cette interview :

**Tableau 1: Suggestions tirées de l'interview qualitative**

Gérance	Publicité	Fournisseurs	Livraison	Préparation de course	Service annexes	Produits typiques
Locale  Dynamique  Chaleureuse	Percutante  Mise en avant de la notion solidaire	Privilégier viande/ produits frais	Bénévolat/ implication retraités / réfugiés	Collaboration avec le café Helvétia	A prévoir à moyen terme	consommation courante

Source : données de l'auteur

### 3.2 Questionnaire quantitatif

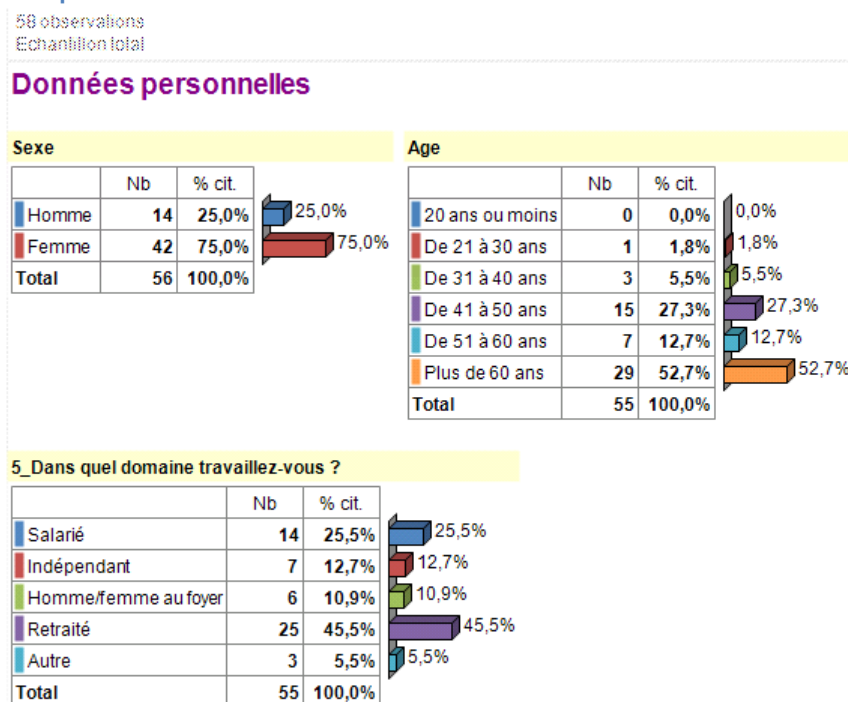
Un questionnaire quantitatif, joint en annexe, a été distribué sous forme de tout ménage à la population de St Gingolph, dans le but de connaître la perception des villageois par rapport à la création d'un magasin de proximité. Cette méthode de distribution a eu l'avantage de s'adresser exactement à la population concernée.

Sur les 600 exemplaires envoyés, 58 questionnaires ont été retournés, remplis en bonnes et dues formes. Cinq ont dû être écartés pour incomplétude ou incohérence de réponse, afin de ne pas fausser les résultats.

L'enquête peut se baser sur deux parties essentielles : les villageois sont-ils satisfaits de la situation actuelle ? Les citoyens se sentent-ils solidaires de ce projet ?

Tout d'abord, les données personnelles des répondants permettent de cerner la population concernée par le projet. Les répondants sont majoritairement des femmes et des retraités, le 52,7% ont plus de 60 ans et le 75% sont des femmes.

**Tableau 2: Données personnelles**



Source : données de l'auteur

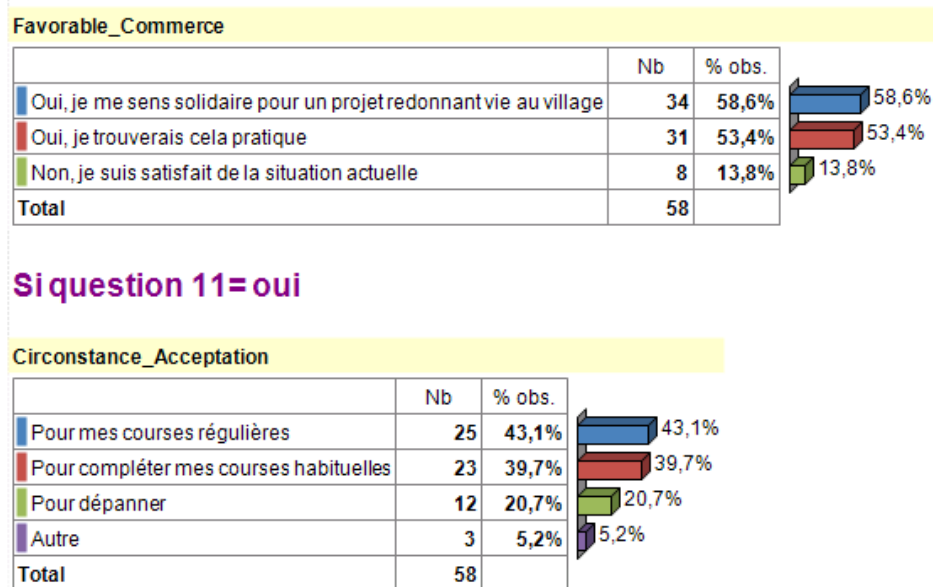
Il est possible d'en conclure que la population de St Gingolph est principalement composée de retraités, ce qui donnera certainement une autre vision du projet que l'interview qualitatif qui s'est déroulé essentiellement avec des personnes entre 30 et 50 ans.

46,5% des répondants ne sont pas satisfaits des commerces environnants, et 86,2% déclarent se sentir solidaires du projet et/ou disent trouver ce magasin pratique. Si beaucoup de personnes se sont accommodées de la situation commerciale du village, presque tous sont intéressés par l'idée du magasin solidaire et environ le 60% parle de « solidarité ».

Cependant, seulement 25 personnes sur les 58 répondent qu'elles utiliseraient le magasin pour leurs courses régulières. Les autres imaginent un usage de dépannage ou de complément.

Ce résultat révèle une réelle clientèle potentielle dans ce village. Toutefois il est primordial que cette dernière comprenne que ce type de magasin nécessite une participation active de tout un chacun et qu'il ne peut pas juste être considéré comme un dépannage.

**Tableau 3: Seriez vous favorable à la création d'un commerce solidaire dans votre village ? Dans quelles circonstances seriez-vous intéressés par une telle offre?**



Source : données de l'auteur

Cette étude quantitative a permis de quantifier la motivation des citoyens face au concept du commerce de proximité.

### 3.3 Argumentaire du projet

Après avoir récolté les résultats de ces premières analyses du marché, une semaine avant l'assemblée primaire, une présentation officielle du projet a eu lieu le lundi 26 mai 2014 à 20h00 dans la salle polyvalente de St Gingolph. Elle avait pour but de présenter les divers aspects du projet à la population et de leur en communiquer les enjeux. Lors de cette soirée, l'argumentaire annexé en faveur du magasin solidaire a pu être présenté, basé sur les enquêtes précédentes.

Le président de la commune a tout d'abord introduit la soirée par un exposé permettant de remettre le projet à sa juste place, c'est à dire conçu pour le bien-être général des habitants du village et pour son avenir. Ensuite, le pasteur de la région a défendu tout particulièrement l'idée du gîte prévu au dessus du magasin. L'architecte a présenté les plans, puis le CRTO a pris la parole pour introduire la notion de collaboration avec des employés en réinsertion de travail. Enfin, lors de la présentation du résultat des analyses, la notion de solidarité impliquée dans le concept a été mise en évidence. Un article a paru sur le Nouvelliste le samedi 31 mai 2014 en rapport avec cette réunion, également annexé au présent dossier (Terrettaz, La parole aux citoyens ce lundi, 2014).

L'impact de la réunion a porté ses fruits, puisque le 2 juin 2014, l'assemblée primaire a voté « Oui » au projet du magasin & gîte solidaire, à 40 voix sur 55 (Terrettaz, Premier pas pour le magasin, 2014).

### 3.4 Concurrence

Après un sondage détaillé du marché cible, il est important d'analyser la concurrence, afin de se situer stratégiquement par rapport à cette dernière.

Si le village suisse de St Gingolph ne possède pas de magasin d'alimentation à proprement parler, de nombreux concurrents essaient non loin de là. A commencer par le petit Casino français dans le même village, puis, entre St Gingolph et Evian, l'Intermarché de Lugrin et le Cora d'Amphion du côté France. En Suisse, ce sont principalement les magasins situés dans la commune annexe de Port Valais. Cette dernière, regroupant les localités du Bouveret et des Evouettes comprend trois centres d'alimentation : Almenta Distigros, Denner, Migros, la boucherie très réputée de M. Stive Bovier, la boulangerie « chez Alisa », et enfin une épicerie saisonnière, le camping de Rive Bleue (Commune Port-Valais).

#### Petit Casino

Le concurrent direct qui est le plus semblable au magasin proposé, de part sa petite taille et sa situation très proche, environ 500 m du local Zumthor, est le petit Casino gingolais. Cette supérette du grand groupe réputé Casino offre une gamme variée de produits, allant des aliments de base jusqu'aux produits de marque. Elle bénéficie d'une grande puissance d'achat puisqu'elle fait partie

d'environ 5000 magasins de proximité, desservis par une vingtaine d'entrepôts. Ceci lui permet également de bénéficier de grandes économies d'échelles. (Casino)

Elle profite également du large budget publicité de l'enseigne, qui communique via les grandes affiches publicitaire ainsi que les spots télévisés. Ses horaires sont très attrayants, offrant une ouverture jusqu'à 19h00 les jours de semaine et les dimanches matin en période estivale (Casino). Aussi, ce magasin « Petit Casino » cible tout particulièrement les zones rurales, et semble être tout à fait à sa place dans ce petit village transfrontalier.

#### Migros Bouveret

La Migros du Bouveret se situe à environ 5.5km du local Zumthor, à environ sept minutes en voiture. Elle offre tous les produits du distributeur numéro un en Suisse. Ses horaires d'ouverture le soir sont généreux avec une fermeture à 19h les jours de semaine, et le dimanche le centre est également ouvert le matin.

#### Benchmarking

Un Benchmarking compétitif permettra de comparer ces deux principaux concurrents et de relever les meilleures pratiques dont il sera possible de s'inspirer. Les critères de mesure choisis sont les suivants : la proximité, le choix, les prestations de services & coûts.

Tableau 4: Benchmark



Critères de mesure	Constat	Note	Constat	Note
<b>Proximité</b>	+ dans le village - passage de la frontière	7/10	+ environ 5 min en voiture - obligation de transport	6/10
<b>Choix des produits</b>	+ essentiel de l'alimentation générale - uniquement choix français	7/10	+ grande diversité + produits suisses	10/10
<b>Prestations de services &amp; Coûts</b>	+ Carte de fidélité + prix français moins élevés - parking serré	8/10	+ Carte de fidélité + produits M-Budget + Livraison le Shop + grand parking	10/10

Cette comparaison permet de voir que les points forts des concurrents sont pour le petit Casino la proximité et les prix très attractifs, et pour la Migros la grande diversité.

Pour le projet, il sera judicieux de mettre en avant l'avantage de la situation centrée dans le village, de sélectionner avec soin les produits clés que les clients affectionnent le plus, et d'envisager à moyen terme un système de fidélisation du client.

### 3.5 Best practices

Enfin, l'étude de ce qui se fait de mieux dans le domaine de commerce de proximité permettra d'inspirer la création du magasin. Quelques uns ont été répertoriés, dont Edelweiss, l'Épicerie solidaire de Lonay, la coopérative d'Erde, et l'association « Ramène ta fraise » dans la région sierroise. Ces établissements ont été sélectionnés par leur implication dans le concept de proximité, tant des clients que des producteurs. Ils offrent tous une alternative à la grande distribution, en mettant en place diverses stratégies adaptées à leur environnement.

#### Épicerie solidaire de Lonay

A Lonay, commune de 2500 habitants, des bénévoles se sont réunis pour créer une épicerie locale. Ils ont bénéficié du soutien des citoyens, qui leur ont prêté CHF 40'000 pour racheter le fonds de commerce, sans intérêts et remboursables en 2 ans. (P. Perret, ancien directeur de l'épicerie solidaire de Lonay, communication personnelle, 10 mars 2014)

Cet établissement fonctionne grâce à un système de travailleurs bénévoles qui choisissent leurs plages horaires. Seules les heures en dehors de ces plages sont payées, ainsi que les étudiants qui travaillent les fins de semaine. Les fournisseurs sont majoritairement locaux, auxquels il faut ajouter le grossiste Cadar.

Afin de se démarquer d'un magasin standard par le service, ils proposent la formule de la commande, pour que le client vienne chercher une fois que tout est prêt. Cela permet d'avoir une meilleure gestion des stocks (Épicerie de Lonay).

#### Société Coopérative du Scex-Riond

Tout d'abord une circulaire a été envoyée aux habitants des villages voisins, afin de sensibiliser et réunir les personnes susceptibles d'être concernées par le futur magasin. Une assemblée constitutive de la coopérative a été mise sur pied. Les membres du comité sont au nombre de sept et sont bénévoles, hormis le caissier, occupant également la fonction de fiduciaire.

Chaque sociétaire a versé une part sociale de Chf 250.-. Un rabais de 10% est prévu une fois par année pour les actionnaires.



La Migros est le partenaire principal, fournisseur pour le 75% des marchandises. (P-A. Fontannaz, président de la société coopérative du Scex-Riond, communication personnelle, février 2014)

### Ramène ta fraise

« Ramène ta fraise » est une association créée par des bénévoles soucieux de mettre en valeur les produits de terroir. Elle propose à ses membres un service de panier de légumes et de fruits venant directement des producteurs de la région sédunoise. Ces paniers sont à venir chercher à deux endroits précis, où les producteurs sont également présents. Les clients souscrivent un abonnement afin de permettre une meilleure visibilité des quantités à fournir pour les agriculteurs. Le prix de l'abonnement équivaut au nombre de paniers désirés sur la durée et une cotisation de CHF 50.- seulement est demandée pour couvrir les frais administratifs. (Ramène ta fraise)

Figure 3: Logo ramène ta fraise



Source : (Ramène ta fraise)

### Edelweiss

Edelweiss est une société composée de plusieurs filiales créée en 2008 par M. Sébastien Bruchez. Elle propose ses services aux communes plus reculées qui sont délaissées par les grands distributeurs. Il leur offre une solution clés en main et prend en charge l'exploitation du magasin, l'aménagement, et l'engagement des employés. Son fournisseur principal est Cadar. Des producteurs locaux livrent également leurs produits.

Figure 4: Logo Edelweiss Market



Source : (Bruchez, 2014)

### Résultats :

Ci-dessus l'exemple de deux associations, une coopérative, et une société à responsabilité limitée a été présenté. Les meilleures pratiques relevées peuvent être répertoriées comme suit :

**Tableau 5: Résultats des best practices**

Contacts privilégiés	Prévision de commandes / Limitation des déchets	Communication de valeur
Rencontre avec les producteurs		
Implication des citoyens dans la participation à une association ou coopérative	Courses sur commande	Marque reconnue valaisanne
Bénévolat	Paniers sur abonnement	Appellation percutante

Source : données de l'auteur

## 4 Portrait du magasin solidaire

### 4.1 Buts du projet solidaire

Le projet d'un magasin solidaire & gîte à St Gingolph a pour but de surmonter toutes les barrières qui ont jusqu'à présent empêché l'établissement durable d'un commerce de proximité dans le village.

#### Mission

La mission de ce projet est d'offrir au village un magasin d'alimentation viable ainsi qu'une possibilité de gîte pour les visiteurs, tout en proposant un accompagnement pour les personnes en réinsertion du travail.

Plus exactement, ce projet vise à valoriser l'esprit de solidarité d'une petite communauté, créer des emplois pérennes, développer un lien social et ainsi accroître le bien-être de la population.

#### Vision

Il est souhaitable que la dynamique de ce projet soit un premier pas vers une redynamisation globale de la vie du village. Il peut servir de référence en matière de magasin solidaire et ce modèle d'affaires peut être étendu à d'autres villages vivant la même situation que St Gingolph.

### Valeurs fondamentales

Les sept valeurs décrites dans la chartre de l'Economie sociale et solidaire peuvent être adoptées par le projet:

- Bien-être social

Il offre le bien-être de la proximité pour les personnes à mobilité réduite, le revenu pour le producteur local, la rencontre intergénérationnelle pour le villageois, la réinsertion dans le monde du travail pour le chercheur d'emploi.

- Gestion démocratique (une voix pour une personne)

Quel que soit le statut juridique choisi, sera privilégiée une forme qui permette à celui qui le veut de s'impliquer personnellement et de faire entendre sa voix.

- Ecologie

Dans les gestes du quotidien, il aura à cœur de réduire les dépenses énergétiques au maximum et de produire le moins de déchets possibles, en proposant une offre sur mesure.

- Autonomie (mixité du public et du privé)

Loin de l'image d'un commerce appartenant à une grande marque, il bénéficiera d'une meilleure autonomie, afin de pouvoir s'adapter continuellement à la demande.

- Solidarité

Le projet en lui-même est solidaire, contre l'exclusion, pour la réinsertion au travail.

- Diversité

Avec des services annexes au magasin tels que l'élaboration de paniers de courses, livraisons à domicile, découpes sur mesure.

- Cohérence

Enfin, chaque décision dans la gestion de ce magasin devra correspondre aux valeurs précitées (APRES-GE).

### La réinsertion professionnelle

Le principe permet évidemment de bénéficier d'employés payés par l'assurance chômage. De plus, il permet à l'individu d'obtenir une fonction valorisante : il s'agit ici de postes désignés tout particulièrement pour ce genre de service. En effet, ils offrent un contact avec la clientèle,

développant à la fois le savoir-faire et le savoir-être dans un esprit d'équipe, le tout sans connaissances préalables à avoir.

### Objectifs

Voici les objectifs principaux du projet solidaire:

- Créer et gérer une structure proposant des services d'alimentation et d'hébergement.
- Privilégier les relations sociales entre les villageois.
- Offrir une possibilité de réinsertion au travail pour les chômeurs.

Une épicerie de village n'est pas simplement un lieu de transaction commerciale, mais bien un véritable lieu de rencontre pour les habitants, créant une mixité de personnes tant au niveau social qu'intergénérationnel. Cela permet de tisser des liens importants pour la bonne entente générale d'une communauté.

## 4.2 Localisation

Le bâtiment Zumthor est prévu afin d'accueillir le magasin et le gîte. Il se situe sur l'axe principal du village, 200 mètres avant les douanes, en face du café Helvetia. Il offre des places de parc de l'autre côté de la route, et quelques mètres plus haut sur la place de la gare. La majorité des clients concernés étant habitants de la Commune, ils pourront y accéder à pied.

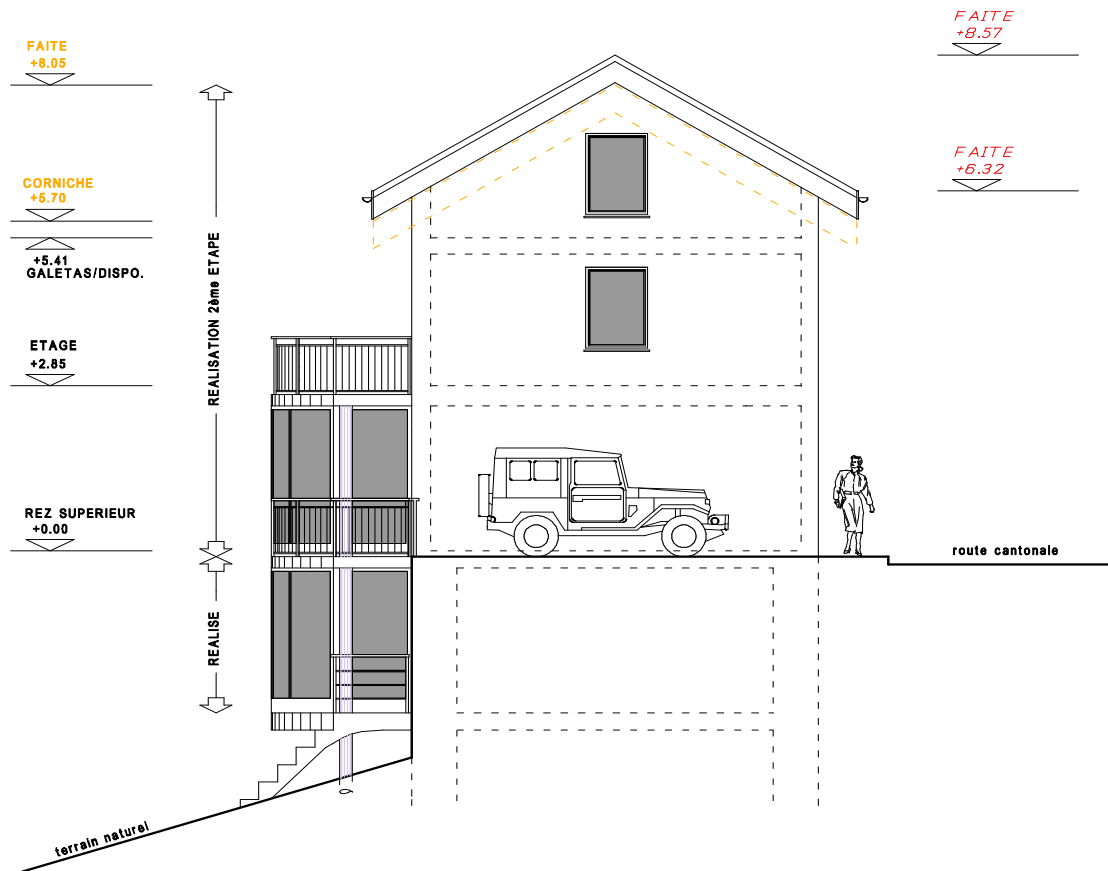
Les plans ont été élaborés afin de rénover le bâtiment de la manière la plus efficiente. Il offrira une belle vue panoramique sur le lac Léman.

Figure 5: Local Zumthor



Source : (Duchoud B. , 2014)

Figure 6: Plan transversal du bâtiment Zumthor

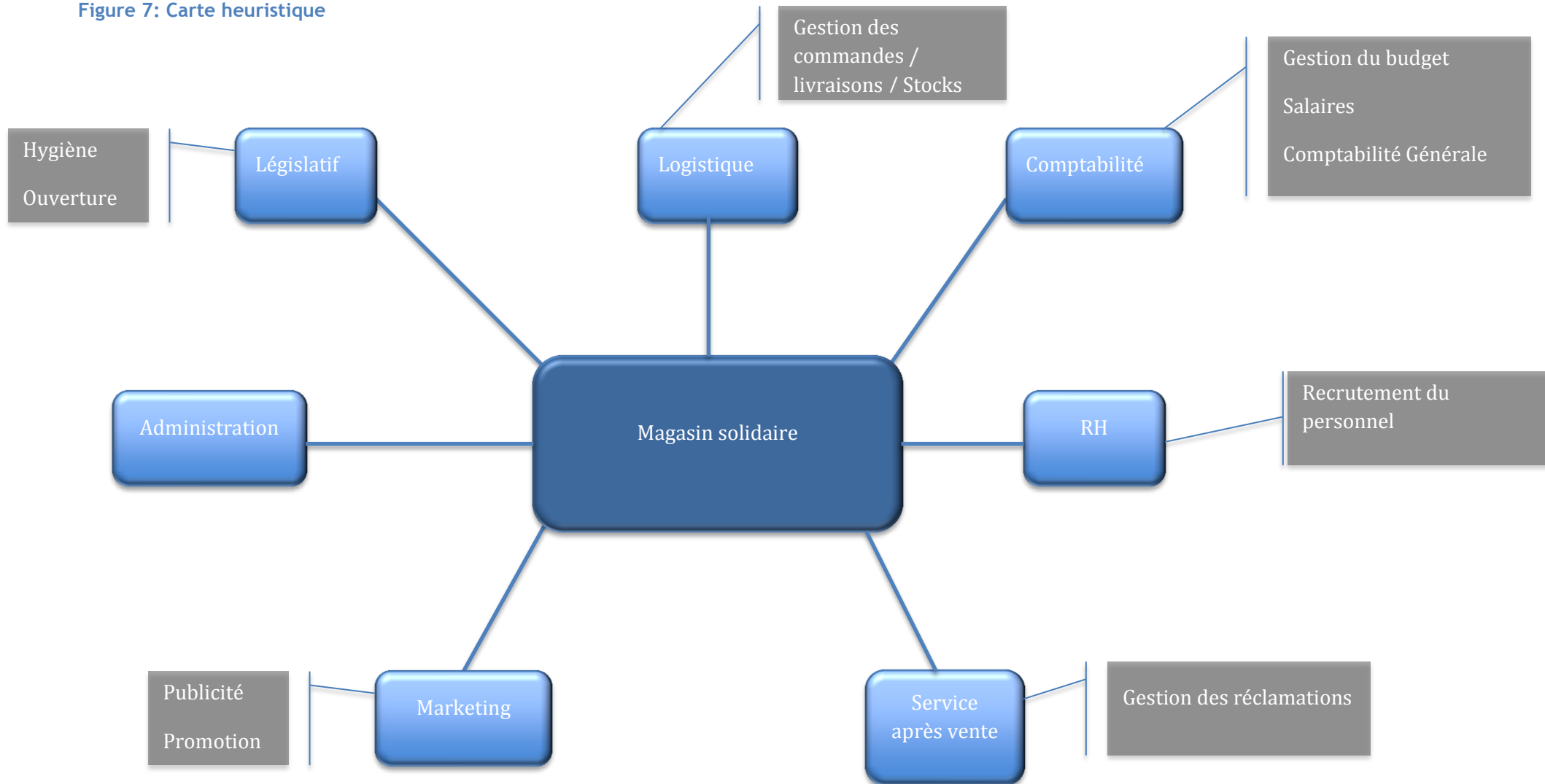


Sources : (Duchoud A. , 2014)

### 4.3 Carte heuristique

La carte heuristique du magasin solidaire permet de regrouper les départements principaux du projet. Elle permet d'avoir une bonne vision d'ensemble et de définir les tâches nécessaires pour son bon déroulement.

Figure 7: Carte heuristique



Source : données de l'auteur

## 4.4 Aspects légaux

### Autorisations

Avant le lancement du projet, il est nécessaire de vérifier que toutes les autorisations nécessaires à la réalisation du projet soient obtenues. Cela débute par le permis de rénovation, notamment pour le rehaussement prévu du toit du local Zumthor.

Aussi, afin de pouvoir offrir des heures d'ouvertures attrayantes, il est nécessaire de se renseigner sur les lois y relatives. Le Service de l'industrie, du commerce et du travail a guidé cette démarche. D'après la loi concernant l'ouverture des magasins, 822.20, article 9, un magasin d'alimentation de moins de 100m<sup>2</sup> peut ouvrir ses portes jusqu'à 20h du lundi au samedi, et jusqu'à 12h les dimanches et jours fériés, et selon l'article 12, dans un lieu touristique, il est possible d'ouvrir tous les jours jusqu'à 21h, seulement pendant la période définie comme touristique, selon la décision de la commune.

Le règlement 822.201 concernant la loi sur l'ouverture des magasins cite en annexe St Gingolph comme étant un lieu touristique.

Une patente sera exigée dans le cas de vente de vins, de bières et de spiritueux.

La loi 817 sur les denrées alimentaires et les objets usuels définit avec soin les conditions d'hygiène dans lesquelles doivent être manipulées les denrées alimentaires, afin de garantir la protection des consommateurs. Selon l'article 17, il est stipulé qu'il est obligatoire d'annoncer ses activités d'exploitation de denrées alimentaires au Canton et de lui demander une autorisation. La publicité ne doit pas être mensongère et les exploitants doivent se tenir à disposition des autorités de contrôle pour tout renseignement. La traçabilité de chaque produit doit être visible (Confédération helvétique, 1992).

La loi 822.11 cantonale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce veille à ce que les droits et la sécurité des employés et des employeurs soient respectés. Elle traite notamment des heures de travail, de repos, de l'âge des travailleurs, des maladies et accidents (Confédération helvétique, 1964).

### Choix de forme juridique

Le choix de la forme juridique dépend de l'activité exercée, de la taille de l'entreprise et des moyens financiers à disposition. Dans le cas du projet, il s'agit d'une activité commerciale qui a pour but de générer suffisamment d'argent pour pouvoir payer ses employés et proposer un service de commerce d'alimentation au citoyen d'un village qui en est dépourvu. Malgré cette première définition, l'entreprise bénéficie encore d'un choix relativement large en matière de forme juridique. Il est toutefois important, quel que soit le choix final adopté, d'intégrer certaines

adaptations dans les statuts, particulières à son concept de solidarité. Les valeurs principales suivantes tirées de l'Economie sociale et solidaire doivent y figurer:

- Les statuts doivent mentionner la finalité sociale de l'activité économique.
- La démocratie est de mise, dotée d'une gestion participative.
- Les bénéfices doivent être prioritairement réinvestis pour le projet. (APRES-GE, 2012)

Voici les 3 formes les plus courantes pour une entreprise à but non lucratif ou à but lucratif limité :

Association :

Le but de l'association doit être d'intérêt général. Elle peut générer une activité commerciale, mais les bénéfices sont reversés pour la cause prévue par l'association et non pas aux membres. Cela implique son inscription obligatoire auprès du registre du commerce (Assemblée fédérale de la Confédération Suisse). Son comité est bénévole. Elle est en principe soumise au principe d'une personne = une voix. Son avantage est la légèreté de sa structure : elle est facilement mise en place.

Société coopérative :

La coopérative a un but de développement et d'entraide économique (Confédération helvétique). En ce sens il n'est pas à proprement parler lucratif. Ses profits sont d'intérêts généraux puisqu'ils sont prévus en faveur de ses membres.

Il faut au moins 7 associés pour la constituer, mais la porte est ouverte à tous les membres. Le conseil de la société coopérative est rémunéré. Le principe d'une personne=une voix prévaut. Elle n'acquiert sa personnalité juridique qu'une fois son inscription au registre du commerce effectuée (Confédération helvétique).

Société de capitaux:

Dans le cas d'une société de capitaux, pour ce genre de projet, il s'agirait d'une société à responsabilité limitée. Elle permet de limiter la responsabilité de l'entrepreneur à sa participation uniquement et le capital minimum exigé est de CHF 20'000, contre CHF 100'000 pour une SA. Les parts sociales sont au minimum à CHF 100. Cette forme est adoptée pour un rendement économique et elle est favorable à une certaine autonomie. Cependant les frais de constitution sont élevés (Lustenberger, 2013).

Les sociétés de personnes telles que la société simple ou société en nom collectif ne seront pas prises en considération pour le projet, car elles impliquent la responsabilité entière des membres.



Dans le cas d'une épicerie avec notion de solidarité, il semblerait que la notion de coopérative soit la plus adéquate. En effet, elle propose une véritable implication de tous les coopérateurs, qui sont parties prenantes du projet et attendent un retour positif de leur participation dans le magasin, non pas sous forme de dividende, mais par des conditions avantageuses sur la marchandise. L'entraide mutuelle qui tend à atteindre le but coopératif accentue les relations personnelles.

Il est possible toutefois d'envisager tout d'abord la forme d'une association pendant une période de rodage, pour autant que le but soit accepté comme étant idéal par les autorités. Ensuite, en cas d'évolution positive, il est envisageable de constituer une société coopérative.

#### 4.5 L'équipe et son cahier des charges

Afin de pouvoir gérer cette nouvelle entreprise, un gérant à plein temps et si possible du village est prévue, tant à la caisse de l'épicerie qu'à la réception du gîte. Dans le but d'ouvrir le magasin plus souvent et d'assurer les vacances du gérant, une autre personne devrait être engagée pour un temps partiel d'environ 20%. Ces deux employé(e)s seront épaulé(e)s par une à deux personnes du CRTO de manière ponctuelle, puisque ce sont des personnes en réinsertion d'emploi, sur des périodes de stages d'environ trois mois et demi.

Le magasin solidaire propose un à deux postes pour des personnes venant du CRTO, entreprise qui a pour vocation de faciliter la réinsertion au travail. L'emploi proposé est varié et offre un contact avec la clientèle. La portée sociale de ce projet octroie une reconnaissance toute particulière à ces personnes participant à son bon développement, et ceci est particulièrement motivant. L'expérience acquise lors d'un stage effectué dans ce magasin-gîte sera certainement un bon tremplin pour retrouver un poste fixe.

Les compétences acquises sont les suivantes :

- Découpe, préparation et mise sous vide de la viande et des fruits et légumes.
- Disposition dans les rayons des nouveaux arrivages.
- Travail de caisse.
- Travail de réception / information.
- Logistique : transport, étiquetage, nettoyage.
- Prise de commande.
- Préparation des paniers.

- Participation active à la convivialité du lieu.
- Conseils alimentaires.

Compétences de la gérance : Le gérant quant à lui doit faire preuve d'une grande écoute envers sa clientèle et de patience envers ses employés. C'est à lui qu'incombe la tâche de faire de son magasin un lieu accueillant et pratique. Il doit pouvoir connaître et gérer beaucoup de références et ne pas compter ses heures. Il bénéficiera en contrepartie d'une véritable reconnaissance autant personnelle que professionnelle.

## 4.6 Produits et services

### Produits

D'après l'enquête qualitative menée auprès des citoyennes de St Gingolph, il apparaît que le produit le plus important pour ces dernières est une viande de bonne qualité. C'est, selon elles, la condition sine qua non pour venir faire leurs courses au magasin. Afin de satisfaire cette attente, des pourparlers sont en cours avec plusieurs boucheries du secteur, en vue d'obtenir une viande de qualité à un prix raisonnable. Les produits frais ont toute leur importance. C'est notamment ces denrées qui feront la différence avec les stations-services pour les personnes rentrant plus tard du travail. Les autres produits seront choisis selon les partenaires avec qui il sera possible de trouver un arrangement, comprenant tous les biens de première nécessité, ainsi que quelques spécialités locales.

Pour les produits divers, une liste des 300 articles les mieux vendus en 2013 a été obtenue grâce à M. Pascal Roduit de la société Cadar. En annexe les 61 premiers produits de cette liste.

Enfin pour les randonneurs de passage, des barres énergétiques, des pâtes, et des articles de toilette en taille de voyage ainsi que des piles sont prévus.

### Services

En guise de service supplémentaire, il est envisagé d'offrir viande, légumes et fruits coupés par les soins du gérant dans l'arrière boutique à l'étage, aménagée en petit laboratoire de coupe. Cela permettra ainsi aux clients de bénéficier d'emballages et de contenances sur mesure selon leurs besoins. Aussi, un service de « panier de la ménagère » est envisagé, afin de prévoir au maximum à l'avance les quantités demandées, et d'offrir un gain de temps aux clients. Ce panier serait élaboré directement au magasin.

### Prix

Il sera important de maintenir des prix abordables afin d'être concurrentiel avec les autres commerces environnants. Pour un choix entre les premiers prix ou les marques de plusieurs produits, une phase de test sera établie lors des premières commandes en vérifiant lesquelles ont le plus de succès.

### Présentation

La présentation sera confiée à des professionnels du domaine qui sauront mettre en valeur chaque élément à une place précise. Grâce à la baie vitrée prévue côté lac, le lieu bénéficiera d'une grande source de lumière naturelle.

### Promotion

La promotion se fera de manière très ciblée puisqu'il s'agit d'un projet local. Les détails de la stratégie marketing sont développés dans le chapitre sept.

## **4.7 Partenaires & Choix d'approvisionnement**

Pour le circuit d'approvisionnement, il existe deux possibilités qui s'offrent à un nouveau magasin : Une enseigne franchisée ou l'indépendance (FNDECB).

Les grandes marques de distribution d'alimentation de la région sont la Migros et la Coop. Toutes les deux se sont écartées d'une éventuelle collaboration, pour cause d'une perspective de chiffre d'affaire inférieure à 2.5 mios.

La Migros a été recontactée malgré ce pronostic négatif afin de savoir si un partenariat de transport de palette entre la Migros Bouveret et le magasin de St Gingolph serait envisageable, sans prendre la marque du magasin, mais en revendant simplement quelques produits. Cette possibilité de collaboration a également été refusée (E. Pochon, membre de la direction, chef département Expansion et Logistique, communication personnelle, 2 juin 2014).

### Edelweiss

Un entretien avec M. Sébastien Bruchez a été effectué afin de lui présenter le projet. Il pense effectivement que l'endroit est intéressant pour l'éventuelle implantation de l'une de ses succursales, notamment pour la situation frontalière du lieu. Cependant selon lui, le local Zumthor ne possède pas assez de places de parc directement accessibles. Il évoque la sécurité et le côté pratique, qui sont indispensables. D'autre part, il observe les limites suivantes pour la surface de ses magasins : 100m<sup>2</sup> de surface de vente et 50m<sup>2</sup> pour l'entrepôt.

Enfin, le concept de magasin solidaire n'entre pas dans son processus de travail. En effet ce sont uniquement ses propres employés qui sont engagés chez lui, et il remarque la difficulté générale pour trouver de bons gérants et des équipes stables et fiables. Pour lui l'économie sur le personnel n'est pas envisageable.

Il aurait imaginé pour sa part la création d'une halle en taule, beaucoup moins coûteuse que toute la rénovation prévue pour le local Zumthor, et ce directement dans un endroit propice avec des places de stationnement (S.Bruchez, directeur d'Edelweiss Market, communication personnelle, 5 mars 2014).

### Terrapon

Terrapon est une entreprise familiale basée à Marly qui propose des produits de type "Convenience". Elle propose un service personnalisé pour les petits commerces régionaux mais ses produits sont retréints au nombre de 500 articles. Une remise de 2% est accordée en cas de paiement comptant. Une reprise des invendus à 50%, et aucun minimum de commande (Terrapon Fils).

Il peut être envisagé pour des dépannages.

### Volg

Volg est un grossiste spécialisé dans l'achat et la distribution de marchandises pour les commerces de proximité en Suisse. Depuis 2009, il sert la Suisse romande grâce à la formule francophone Visavis. Le désavantage de la langue est tout de même présent, comme le centre se trouve à Winterthur (Volg Konsumwaren AG).

### Cadar

Cadar est un fournisseur de denrées alimentaires sèches, de produits de nettoyage et de boissons, basé à Fleurier, dotée d'une expérience de 39 ans. Depuis quelques années, il s'est développé en Valais notamment grâce à M. Pascal Roduit, ancien directeur de Pam.

Contrairement aux grandes enseignes, il n'impose pas sa marque ni de contrat formel et ses clients sont totalement indépendants. Sa taille est adaptée à un service personnalisé et performant.

Il offre un panel très varié de denrées alimentaire avec environ 4'000 références, ainsi que des prix préférentiels en partenariat avec certains autres fournisseurs mentionnés plus loin pour compléter sa gamme. Son équipement à la pointe de la technologie permet de profiter d'un très bon service de commande électronique. Ses livraisons se font en même temps pour ses produits que pour ceux de ses partenaires, à travers les compagnies Zbinden transports, Camaro Logistik et Rhône Logistics. Dès Chf 1300.- ces dernières se font franco de port.

Il propose un système de rabais au pro rata du chiffre d'affaires : Une prime de 1% est accordée par tranche de CHF 100'000, cumulable sur 5 ans, puis une ristourne croissante en fonction du CA qui atteint 2,5% à partir de CHF 500'000. Il fait bénéficier ses clients d'actions mensuelles très intéressantes sur environ 350 produits.

Il conseille également pour la reprise, l'ouverture et l'aménagement de magasins. Toute une palette d'accessoires est mise à disposition pour la communication et la publicité, allant du simple flyer jusqu'au tablier du personnel.

Ses principaux partenaires sont Valcrème pour les produits laitiers, Frisco pour les surgelés et Sutter pour la viande, Masserey fruits SA pour les fruits et légumes, Au Cocorico SA pour les produits frais, E. Weber et Margotabac pour les cigarettes, Marchon SA pour les non Food.

Pour la partie du matériel, il collabore avec M. Bernard Gavillet du Lavaux pour les trancheuses et les balances, M. Jacques Luisier de chez Daniel Fournier SA pour l'agencement des magasins et la maison Jeronimo pour le service de paiement par cartes. (Cadar, 2014)

### Boucheries

Le choix de la boucherie est très important pour le magasin, puisque la viande constitue le produit phare de l'offre. Voici quelques partenaires envisagés :

Sutter : un partenaire de Cadar. Il pratique une marge supplémentaire pour les clients de ce dernier et accorde un système de reprise des invendus seulement le premier mois pour laisser un temps d'adaptation. Une marge de 25 et 30% environ est prévue.

Planchamp à Vouvry : il reprend les invendus, offre une marge de 20% et est ouvert au dialogue pour le choix des viandes. Pour l'instant il livre le Shop Carol à Vionnaz.

Bovier au Bouveret : il offre une marge d'environ 25% sur sa marchandise très appréciée des gingolais. La réputation de sa viande est très étendue dans la région. Il ne propose cependant pas de reprise des invendus.

### Légumes et fruits

Les légumes et les fruits viennent en deuxième position après la viande dans l'importance que lui accordent les futurs clients. Voici un panel de producteurs locaux :

Masserey Fruits SA : partenaire de Cadar, c'est une entreprise familiale basée à Saxon spécialisée pour les fruits et légumes, notamment les abricots en saison (Masserey, 2007).

Légufruits SA : partenaire de Cadar. Cette entreprise active depuis 27 ans est un grossiste leader dans les primeurs. Son équipe est composée d'environ 80 collaborateurs (Legufruits SA, 2012).

Stettler : c'est un producteur de fruits et légumes à Neuville, situé à 15 min de voiture de St Gingolph, qui ne propose pas de service de livraison. Il offre par ailleurs un service d'abonnements de paniers (Stettler).

### Boulangerie

Un pain artisanal qui se différencie des pains industriels est recherché pour le commerce. Pour cela il existe la Boulangerie Durgnat de Villeneuve, qui ne livre que jusqu'au Bouveret. Il sera possible de négocier une fois que le projet aura avancé (Maison Durgnat, 2014).

### Produits frais

Au Cocorico SA : partenaire de Cadar, c'est une entreprise spécialisée pour la production d'œufs, basée à Aproz (Cocorico SA, 2010).

La ferme des trois épis : située à Aigle, c'est une entreprise familiale qui produit des œufs, de la viande, des pâtes, des fruits et des légumes, des glaces, de la boulangerie précuite, etc. Elle offre un service de livraison (La ferme des trois épis Sàrl).

### Résultats

Au vu de ces nombreuses possibilités, il semblerait que la solution appropriée au cas présent soit une collaboration la plus complète possible avec Cadar. En effet cette entreprise propose un accompagnement global, avec un conseil d'aménagement et une proposition complète de partenaires.

Tableau 6 : Partenaire Cadar

<b>Assortiment</b>	Alimentation / Boisson
	Produits de nettoyage
	Premier Prix
<b>Promotions</b>	Mensuelles
<b>Communication</b>	Affiches / Flyers
	Banderoles
	Habits
<b>Conseils</b>	Ouverture du magasin
	Aménagement
	Conditions pour première commande
	Partenaires
<b>Partenaires</b>	Viande / Produits Laitiers
	Fruits/Légumes
	Boulangerie
	Surgelés
	Non-Food
	Aménagement
<b>Livraison</b>	Groupée avec les partenaires
	Trois compagnies de livraison
<b>Fidélité</b>	Primes avantageuses
	Prix avantageux avec les partenaires
<b>Concept</b>	Indépendance

Source : données de l'auteur

## 4.8 Analyse SWOT

Pour compléter le portrait du projet, une analyse SWOT a été effectuée afin de percevoir la situation dans laquelle il se trouve en un coup d'œil.

Les forces du futur magasin solidaire sont la proximité avec ses clients, son service personnalisé et les valeurs qu'il véhicule. Il est important de les identifier afin de pouvoir les mettre en avant et les exploiter. En effet, les employés devront être formés en conséquence, en insistant sur un accueil chaleureux, et les publicités devront communiquer avant tout les valeurs de solidarité.

Les opportunités du projet sont nombreuses, tant par les nouvelles tendances de consommation, les nouvelles constructions que par la situation géographique et démographique. Ce sont autant d'éléments favorables qui promettent le succès de la démarche.

Les faiblesses sont principalement liées à la petitesse de la structure et à son manque d'expérience. Il est nécessaire de le savoir afin de pouvoir les contrer au maximum, en offrant une compensation pour ces points faibles. Ce seront en effet l'ambiance sympathique du lieu et la flexibilité de l'offre qui permettront de minimiser les aspects plus négatifs.

Les menaces qui pèsent sont les concurrents pour la plus grande partie. Une fois qu'ils sont cernés, il est plus facile d'opérer une stratégie de différenciation, afin de devenir complémentaire. En effet pour la concurrence du petit Casino français, les produits suisses pourront être mis à l'honneur, et les services annexes du magasin permettront de se distinguer des grands centres chablaisiens.



Tableau 7: Analyse Swot

Forces	Opportunités
Proximité	Sensibilisation à l'Economie sociale et solidaire
Suivi clientèle	UAPE
Service personnalisé	Nouvelles constructions d'appartements protégés
Concept innovant	Tendance a l'alimentation saine et équilibrée
Solidarité	Centre de réfugiés
	Situation en axe touristique
	+ de ménages monoparentaux
	+ de personnes du 3 <sup>e</sup> et 4 <sup>e</sup> âge
Faiblesses	Menaces
Moins de choix	Concurrence par les prix en France
Image négative suite aux expériences précédentes	Concurrence par le choix des grands commerces en Suisse
Manque d'expertise	Baisse du pouvoir d'achat
Cible restreinte	Population vieillissante
Petite structure	

Sources : données de l'auteur

## 5 Business Model

### Typologie

Le *business model* du projet ressemble dans les grandes lignes à celui du distributeur classique : son revenu sera obtenu grâce à la marge générée par la revente dynamique de quelques produits choisis avec soin. A la différence cependant d'un revendeur classique, il aura la particularité de s'adresser à un marché de niche, les habitants de St Gingolph. Ce sont des clients quelque peu ignorés par les grands modèles de distributions qui préfèrent s'implanter en périphérie pour des raisons d'espaces et d'économie d'échelle. Les produits que va vendre le magasin seront sélectionnés selon des critères qui lui permettent de correspondre aux besoins des locaux. Il est fort probable que dans ses débuts, les revenus générés par la marge ne soient pas suffisants. C'est pourquoi un appel de dons et subventions peut être imaginé, que le magasin obtiendrait à travers des associations promouvant les commerces de proximité ou encore l'économie solidaire.

La communication est vitale dans ce projet : en effet, les potentiels clients sont également de véritables partenaires. C'est grâce à leur participation, à leur implication, à leur présence que ce commerce deviendra ce qu'il doit être : un lieu d'échange, de rencontre, de vie. La portée de ce commerce doit être perçue bien au-delà de l'aspect purement commercial. Il doit véhiculer les valeurs de solidarité afin de prendre tout son sens et d'être cohérent. C'est seulement une fois que le client aura compris le bien-être social généré par cette activité que le modèle pourra fonctionner.

Voici les 9 blocs énoncés par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur livre *Business Model, nouvelle génération* :

### Segments de clients :

Le marché cible du modèle d'affaire est clairement défini : ce sont les villageois, les ménages privés, ainsi qu'éventuellement le restaurant pour les requérants d'asile, ainsi que le service de livraison des repas pour personnes âgées, notamment dans le futur complexe « Le petit Prince » et pour l'UAPE. Les passagers, les frontaliers et les pèlerins sont des clients occasionnels.

### Propositions de valeur :

La personnalisation d'un magasin élaboré spécialement pour les habitants de St Gingolph, permet de rendre le modèle rentable, alors qu'historiquement aucun simple commerce d'alimentation n'a pas pu survivre dans le village :

Il endosse une responsabilité sociale en offrant une solution aux personnes sans mobilité, ainsi qu'une possibilité de réinsertion au travail pour les personnes sans emploi du CRTO.

Divers services annexes offrent un confort appréciés, comme par exemple la préparation à l'avance du panier de course, qui permet aux clients de se rencontrer au café d'en face.

Un beau magasin avec une magnifique vue sur le lac est un plus.

Le magasin offre un gain de temps de par sa proximité et sa petite structure.

#### Canaux de communication et de distribution

La communication est primordiale pour le succès de la structure. D'une part pour informer tout simplement de son existence, mais surtout pour expliquer sa portée solidaire. Pour cela, le bouche à oreille est très important : il est prouvé que les consommateurs accordent plus de poids aux avis réels de leur connaissances plutôt qu'aux médias et ce d'autant plus si le produit implique une notion émotionnelle. D'autre part, il faut savoir qu'un avis négatif a beaucoup plus de poids qu'un avis positif. (Perreau, 2013) Le bouche à oreille gagne donc à être activé dans le bon sens. Les médias eux seront importants pour la portée plus large, ils donnent aussi crédit à la réputation faite par les dires des gens.

#### Relations clients

Le magasin compte établir un lien tout particulier avec ses clients en leur donnant un rôle de « co-crédation ». Ils deviennent ainsi de véritables « consomm'acteurs ». Enfin, il leur offre la possibilité de rencontrer les autres personnes du village, soit dans ses rayons, soit au café d'en face pendant que ses courses sont préparées.

#### Structure des revenus

Les revenus sont générés principalement par le chiffre d'affaires provenant de la vente des produits, par les cotisations éventuelles des membres selon qu'il s'agisse d'une forme juridique le permettant, ainsi que par des subventions et dons.

#### Ressources clés

Les ressources nécessaires au bon fonctionnement du magasin sont principalement physiques et humaines: tout d'abord l'approvisionnement à la demande des marchandises, une gérance locale et les employés en réinsertion professionnelle, une base de clients & partenaires fidèles.

### Activités clés

Les activités clés pour la création de richesse dans le *business model* sont tout premièrement la bonne gestion des marchandises : acheter en quantité suffisante, afin d'éviter le surcoût d'un manque, d'un stockage trop élevé et de déchets. La création de paniers de courses personnalisés sera également importante pour générer des revenus intéressants, dans la mesure où ils permettent à la fois un service supplémentaire et une facilité de gestion des marchandises. Enfin, le bon accompagnement des personnes employées par le CROTO est primordial, comme ce sont eux qui prodigueront les services liés à la marchandise. Le tout doit être fait dans une ambiance sympathique qui rende le lieu accueillant.

### Partenaires clés

Les partenaires clés sont originalement les clients. En effet, ces derniers sont à la fois clients et partenaires du projet, car le succès de l'entreprise résidera dans leur implication, dans leurs suggestions, dans la réputation qu'ils lui donneront. Ce sont eux qui ont permis l'élaboration de ce projet lors de l'assemblée primaire de juin, et ce seront encore eux qui donneront ou pas leur accord lors de la présentation du budget en novembre. Ensuite, les partenaires clés seront tout d'abord la commune de St Gingolph, qui s'occupera de l'investissement initial, le ou les fournisseur(s) choisi(s) pour approvisionner le magasin, le CROTO qui enverra des employés en réinsertion professionnelles pour des stages, et éventuellement les membres de la structure juridique dans le cas d'une association, d'une coopérative ou d'une Sàrl.

### Structure des coûts

Les principaux coûts générés par l'exploitation du magasin sont les achats de marchandises. A ce premier coût est lié un grand risque, puisqu'il n'existe aucune garantie de vente dans les délais, pour les denrées périssables. A cela s'ajoutent donc les frais de manutention et de déchets. Le coût des salaires est également important, afin de pouvoir bénéficier d'une gérance fixe et d'une personne qui l'assiste ponctuellement. Le coût de la publicité devra également avoir sa place, afin de pouvoir au mieux communiquer les valeurs du magasin. Enfin, le loyer du magasin sera nul les premières années du moins, grâce au soutien de la Commune.

Tableau 8: *Business Model* des 9 blocs selon Osterwalder et Pigneur

Partenaires clés	Activités clés	Propositions de valeur	Relations avec le client	Segments de clientèle
Clients/Membres	Gestion des stocks et mise à disposition des marchandises	Un magasin sur mesure: le citoyen est encouragé à demander ce qu'il veut	Communauté villageoise	Les villageois
Commune de St Gingolph	Création des paniers de courses personnalisés	Service de préparation de courses	Service personnalisé	Les entreprises locales (Centre de requérants d'asile, UAPE)
Fournisseurs	Accompagnement et formation de personnel en réinsertion professionnelle	Création de richesse économique	Information au client	Les pèlerins
CRTO		Responsabilité sociale envers les personnes âgées et sans emploi	Co-crédation du magasin	Les frontaliers
	<b>Ressources clés</b>		<b>Canaux</b>	Les personnes de passage
	Approvisionnement à la demande		Bouche à Oreille	
	Gérance locale		Nouvelliste	
	Employés du CRTO		Radio-Chablais	
	Base de clients fidèles			
Structure de coûts		Flux de revenus		
Marketing		CA des ventes de marchandises		
Salaire de la gérance / son assistante		Cotisations des membres		
Location		Subventions, dons		
Prix d'achat des marchandises				

## 6 Gestion financière

### 6.1 Budget d'investissement et financement

Tableau 9: Plan de financement initial

PLAN DE FINANCEMENT INITIAL			
BESOINS PERMANENTS		RESSOURCES DURABLES	
Immobilisations corporelles	890'000	Financement pris en charge par la Commune	951'500
Travaux / aménagements	800'000		
Mobilier	90'000	Subvention, prime	-
		Prêt bancaire	-
Stock de marchandises	60'000		
Trésorerie (ou fonds de caisse)	1500		
<b>TOTAL</b>	<b>951'500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>951500</b>

Source : données de l'auteur

Le plan de financement permet d'établir le budget initial pour le lancement du projet. En premier lieu, le coût principal réside dans la rénovation du local Zumthor. Les CHF 800'000.- ont été estimés par l'architecte selon un taux global de transformation au m<sup>3</sup>. L'aménagement du magasin représente également un coût important : les CHF 90'000.- ont été estimés selon un ratio obtenu par un professionnel du domaine : CHF 1200.- le m<sup>2</sup>. Le stock de marchandise a été estimé selon une comparaison avec les moyennes générales d'autres commerces et selon un ratio de 10% du CA (P. Roduit, Responsable marketing et développement Cadar, communication personnelle, 14 juillet 2014). Ici, il est compté un peu plus large que le 10% du CA estimé de la première année. Le fonds de caisse fait également office de petit matelas de sécurité. Le montant total devra être pris en charge par la Commune, qui devra entamer des démarches pour l'obtention de fonds. Voici quelques exemples possibles :

#### Subventions

Des subventions peuvent être envisagées de la part des autorités compétentes. La nouvelle politique régionale créée en 2008, succédant à la loi sur l'aide en matière d'investissement dans les régions de montagne, semble être propice à une demande de soutien. (Régiosuisse, 2008) (Confédération Suisse). Cette politique soutient le développement des régions rurales et montagnardes, et St Gingolph fait bien partie des 54 régions de la loi sur l'aide en matière

d'investissement dans les régions de montagne, plus exactement du Chablais numéro 238 (Office fédéral de la Statistique, 2009).

Le directeur de l'Union commerciale Valaisanne, M. Huber Gattlen, a aimablement fait suivre la requête faite à ses services vers Business Valais, responsable du développement économique du Canton (Canton du Valais). Cette entité propose des aides pour les entreprises du Canton qui s'inscrivent dans le concept de la durabilité.

### Prêts

Selon l'exemple de l'épicerie de Lonay, qui a obtenu un prêt de Chf 40'000.- de la part des habitants, remboursable sur deux ans, ou de la coopérative d'Erde qui a réuni les fonds nécessaires pour racheter les locaux du commerce, il est possible d'imaginer des prêts de la part des consommateurs, et ce d'autant plus facilement s'ils sont également coopérateurs.

Les banques classiques pourront elles aussi être sollicitées, ainsi que des sociétés privées de microcrédit.

### Prise de participation

Selon le statut juridique choisi par l'entreprise, des prises de participation pourront constituer une mise de fonds non négligeable. Les partenaires, les clients, les fournisseurs ou encore des « business angels » peuvent s'engager de manière presque « bénévole » pour un projet tel que le magasin solidaire, en attendant tout de même un retour sur investissements par le biais de pourcentages annuels par exemple.

### Dons

Certaines associations ou fondations impliquées dans l'Economie sociale et solidaire peuvent être approchées dans le cadre du projet, en leur présentant l'aspect social du concept.

### Bourses

Certaines organisations octroient des bourses à des entreprises innovantes et à répercussion sociales. Même si la probabilité est plus restreinte, quelques-unes qui récompensent régulièrement les meilleures idées peuvent être citées: Fondation de Vigier, CTI-Startup, Venture kick (APRES-GE, 2012).

## 6.2 Compte de résultat prévisionnel

Les comptes de résultats prévisionnels donnent un aperçu des finances d'exploitation du futur magasin. Le plus important est de voir rapidement si les recettes couvrent les charges. Il est clairement visible ici que la première année l'exploitation a de fortes chances de réaliser des pertes.

Les ventes ont été prévues selon un ratio effectué par une grande marque commerciale : cette dernière prévoyait CHF 11'000 de dépense alimentaire par ménage, avec un taux d'évasion de 89% pour une localité très proche d'une grande ville soit par exemple Bramois, à proximité de la capitale du Valais, Sion (P. Roduit, Responsable marketing et développement Cadar, CP, 14 juillet 2014). Une dépense légèrement plus basse a été imaginée soit CHF 10'000 de dépense pour les ménages de St Gingolph, dont la moyenne dépasse tout juste deux personnes, et le même taux d'évasion qu'un village situé à proximité d'une grande source de concurrence a été conservé, soit 89% pour la première année. L'hypothèse que le taux d'évasion s'amoindrira de 1% les deux prochaines années a été établie, grâce à la réputation grandissante du magasin, soit 88% et 87% respectivement la deuxième et troisième année. Le nombre de ménages a été estimé à 447 pour la première année, avec une augmentation de 1,22% par année pour les deux suivantes, ce dernier ratio ayant été effectué par une enseigne sur le village au début des années 2000.

Les achats ont été calculés avec le 80% des ventes.

Les charges fixes, elles, ont été estimées selon les comptes de l'ancien Visavis de St Gingolph (Comptabilité Commune St Gingolph, 2012).

Les charges du personnel :

- Un gérant : Chf 4500.- à 13 salaires,
- Un assistant à 20% : Chf 3900.- (à 100%) à 13 salaires
- Charges sociales à 25% pour les employés

Pour la troisième année, une augmentation de 100.- par mois par poste à 100% est prévue.

La charge de loyer sera abandonnée par la Commune pour les cinq premières années. Ensuite, elle pourra se monter au maximum à 2% du CA.

Au bout de trois ans, l'entreprise se stabilisera, pour pouvoir ensuite se développer plus sereinement, dotée d'une expérience solide et d'une bonne connaissance du terrain.



Tableau 10: Compte de résultat prévisionnel

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL			
	Année 1	Année 2	Année 3
<b>PRODUITS (HT)</b>			
<i>Ventes de marchandises</i>	491700	542400	594100
<i>Prestations de services</i>	-	-	-
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>491700</b>	<b>542400</b>	<b>594100</b>
<b>CHARGES (HT)</b>			
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
<b>Achats (charges variables)</b>	393360	433920	475280
<i>Achat de marchandises</i>	393360	433920	475280
<b>Achats de fournitures</b>	13230	13230	13230
<i>Eau</i>			
<i>Electricité</i>	11300	11300	11300
<i>Fournitures administratives</i>	1780	1780	1780
<i>Fournitures diverses</i>	150	150	150
<b>Charges externes</b>	1800	1800	1800
<i>Loyers et charges locatives</i>			
<i>Assurances</i>	1200	1200	1200
<i>Entretien (locaux, matériel)</i>	600	600	600
<i>Documentation</i>			
<b>Autres charges externes</b>	7430	7430	6430
<i>Honoraires</i>	1600	1600	1600
<i>Affranchissements</i>	30	30	30
<i>Téléphone</i>			
<i>Internet</i>			
<i>Publicité</i>	5000	5000	4000
<i>Divers</i>	800	800	800
<b>Taxe professionnelle</b>			
<b>Frais de personnel</b>	85800	85800	87750
<i>Rémunération de la gérante</i>	58500	58500	59800
<i>Cotisations sociales de la gérante</i>	14625	14625	14950
<i>Salaires et charges sociales des salariés</i>	12675	12675	13000
<b>Dotation aux amortissements (DAP)</b>			
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	0	0	0
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>			
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>501620</b>	<b>542180</b>	<b>584490</b>
<b>RESULTAT avant impôts</b>	-9920	220	9610
<i>Impôts sur les bénéfices *</i>	0		
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-9920</b>	<b>220</b>	<b>9610</b>

## 7 Stratégie Marketing

Le marketing est le lien qui permettra à l'entreprise d'entrer en contact avec ses clients, soit pour en attirer de nouveaux, soit pour fidéliser les existants. Or, comme il a été vu plus haut, il est très important dans le cas du magasin solidaire de bien communiquer ses valeurs qui le distinguent de tous les autres.

Le marketing du projet est sociétal. Cela implique qu'il ne se focalise pas seulement sur les profits de l'entreprise, mais aussi sur la satisfaction client à court et à long terme.

### Slogan

Afin de se positionner de manière claire et précise, il peut être judicieux d'opter pour un slogan qui représente l'idée générale du commerce, comme par exemple « un projet solidaire pour tous ». Cela pourrait aussi se traduire par un nom d'entreprise, comme l'exemple de la société coopérative « Union » de Leytron. De son côté, Cadar propose dans ses diverses publicités la phrase suivante : « J'achète malin. J'achète chez l'épicier du coin » (Cadar, 2014).

### Bouche à oreille

Le bouche à oreille est très important pour véhiculer la bonne réputation du projet. Pour cela, il est important que les personnes du village impliquées dès le début dans le projet puissent en parler autour d'elles autant que possible. Afin d'aller plus en détail dans cette prise de contact personnelle, il est possible de distribuer en sus un petit flyer récapitulatif des avantages du projet et répondant aux principales questions qu'il engendre.

### Presse

Comme jusqu'à maintenant les principales étapes du processus du projet ont été relayées soit par le Nouvelliste ou par Radio Chablais, il est judicieux de poursuivre dans cette ligne de communication par la presse. Cela donne un certain poids et une reconnaissance plus étendue qui mettront en confiance le client potentiel.

### Publicité visuelle

La publicité visuelle comprend les flyers, roll-up et bannières qui véhiculeront le message du magasin solidaire dans le village et aux alentours. C'est cette partie qui est la plus coûteuse. Il faut compter environ CHF 2000.- (Full Print Sàrl).

### Réseaux sociaux

Une visibilité sur le site touristique de [ww.st-gingolph.com](http://ww.st-gingolph.com), sur l'office du tourisme régional ainsi que sur la page Facebook de St Gingolph est importante. Les horaires et le contact sont essentiels, et un paragraphe bien enlevé sur le concept de solidarité du magasin est une bonne carte de visite. C'est seulement dans la phase de développement qu'un site propre au magasin pourra être envisagé, vu qu'il engendre un coût élevé et une implication soutenue.

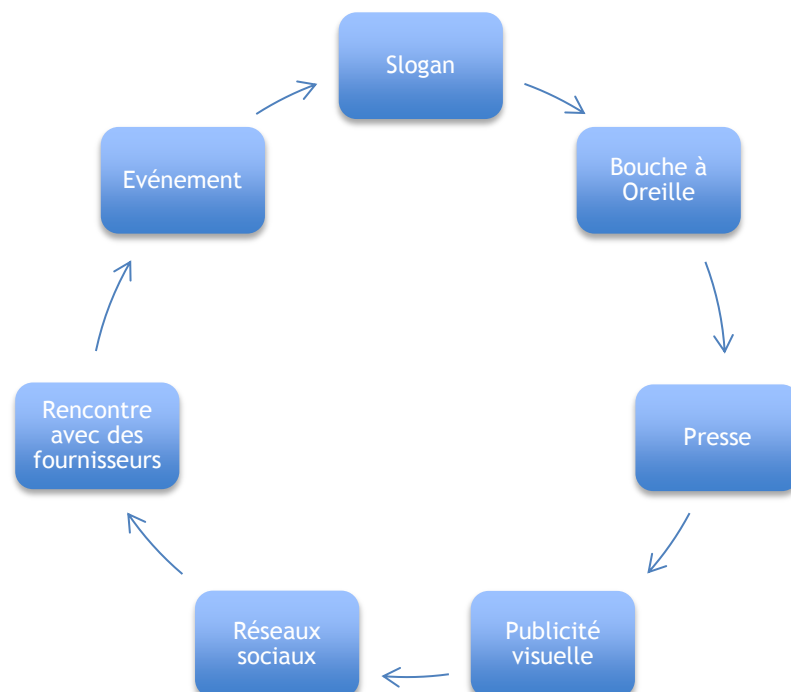
### Rencontre avec les fournisseurs

De manière plus concrète, il est envisageable d'organiser des rencontres entre les fournisseurs et les consommateurs, afin que ces derniers se sentent réellement impliqués dans le processus global d'approvisionnement, à l'image de l'association « Ramène ta fraise ».

### Evènement

L'inauguration est un événement très important pour le marketing du commerce. La journée devra être organisée de manière festive et il serait très intéressant de pouvoir inviter une ou des figures importantes du développement durable, de l'économie solidaire et de proximité, et de la promotion touristique de la région.

Figure 8: Opérations marketing



## 8 Analyse des risques

L'analyse du risque permet d'anticiper la gestion. Il a ici été répertorié en plusieurs catégories distinctes et classé selon sa gravité et son degré de probabilité. En effet, celui dont la pondération est élevée mérite une attention toute particulière.

**Tableau 11: Analyse des risques**

Catégories	Risques	Probabilité	Gravité	Pondération
Risques internes	Organisation dysfonctionnelle entre les collaborateurs /Manque de compétences <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un cahier des charges précis pour chaque collaborateur</li> <li>• Planning établi 1 mois à l'avance</li> <li>• Entretiens individuels et groupés</li> <li>• Etablir un règlement du personnel</li> <li>• Bilan après temps d'essai</li> </ul>	2	4	8
	Conflits au sein du comité de décision <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des séances régulières de communication et d'information</li> <li>• Organisation de séances extraordinaires</li> </ul>	2	3	6
Risques commerciaux	Fréquentation du magasin en baisse <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la communication</li> <li>• Organiser une opération marketing plus attractive</li> </ul>	3	5	15
	Mauvaise réputation <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer davantage avec les clients potentiels par le bouche à oreille</li> <li>• Organiser un questionnaire tout ménage afin de comprendre ce qui ne va pas</li> <li>• Rédiger un article dans la presse</li> </ul>	2	5	10
	Les produits et services ne plaisent pas aux consommateurs <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une enquête auprès des clients pour mieux comprendre leurs besoins</li> <li>• Collaborer avec le ou les fournisseurs pour trouver des alternatives</li> </ul>	1	5	5

Catégories	Risques	Probabilité	Gravité	Pondération
Risques techniques	Pannes diverses dans le magasin <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablir un bon contact avec la personne responsable de la maintenance de tous les appareils en fonction afin de pouvoir le contacter au plus vite en cas de nécessité</li> <li>Organiser des contrôles réguliers</li> </ul>	2	3	6
Risques économiques	Dépassement du budget prévisionnel <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution des coûts superflus</li> <li>Suivi minutieux et régulier du budget</li> </ul>	3	3	9
	Absence d'investisseur <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche de nouveaux fonds</li> <li>Elaboration d'un business plan détaillé</li> </ul>	3	4	12
	Manque de liquidité <b>Solution :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de trésorerie détaillé</li> </ul>	3	4	12
Risques exogènes	Concurrence accrue <b>Solution :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser un programme de fidélisation</li> </ul>	2	2	4
	Retard dans les délais <b>Solution:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toujours garder une marge de sécurité dans les délais</li> </ul>	3	4	12
	Mauvaise conjoncture <b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter l'offre</li> <li>Adapter la communication</li> </ul>	1	3	3

Source : données de l'auteur

Les risques commerciaux sont élevés, dans la mesure où ils touchent directement les résultats de l'entreprise. Les risques internes quant à eux ne doivent pas être négligés, car ils impacteront très vite la fréquentation du magasin dans le cas de leur réalisation. En effet, une mauvaise organisation interne influence forcément le fonctionnement global du magasin et renvoie une image négative au client.

Les risques financiers sont très présents. Pour mieux les contrer, une analyse financière plus poussée devrait être accomplie.

Enfin, les risques exogènes, qui ne dépendent pas directement du magasin lui-même, doivent être anticipés, notamment pour les délais lors de la projection des travaux et de l'ouverture. Une marge importante permettra de ne pas être pris de court.

## Conclusion

### Résultats de l'étude et recommandations

Cette étude a permis de mieux visualiser les perspectives d'un commerce solidaire à St Gingolph. Si l'investissement de départ est conséquent, il apparaît que l'exploitation en elle-même peut devenir viable après deux ou trois ans, pour autant que les hypothèses de fréquentation se réalisent. Il est important de considérer que ce projet n'est pas destiné à engendrer des bénéfices, mais plutôt à faire profiter les citoyens du village d'un service de proximité et à générer des possibilités de réinsertion professionnelle.

L'accueil que lui réserveront les citoyens du village sera décisif pour le succès du magasin. Pour cela, il est fondamental de suivre au plus près leurs besoins, conscients et inconscients. L'étude de marché a laissé entrevoir une population ouverte au projet, avec certes quelques réticences suite aux échecs des commerces précédents. Ils ont envie d'y croire et ont pour cela des critères relativement précis. Ils savent ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent plus.

Du côté des fournisseurs, il semble que des partenaires potentiels très abordables et prêts à relever le défi se profilent. Leur collaboration sera primordiale pour offrir des produits de bonne qualité et dans les bonnes mesures.

Enfin, l'équipe en charge de l'exploitation du magasin fera le lien entre les consommateurs et les fournisseurs, pour offrir un service de plus-value, tant par la tenue d'un lieu convivial que par une offre sur mesure et personnalisée. Ce sont eux qui donneront une âme à ce magasin, et pour cela, il faudra qu'ils soient conscients de toute la portée solidaire du projet pour lequel ils travailleront.

De mon point de vue personnel, je pense que s'il est bien soutenu par la Commune, ce projet a toutes ses chances de voir le jour et de perdurer dans le temps. A mon sens, la communication positive sera la clé du succès, puisqu'elle permettra à tous les habitants du village de réaliser qu'ils sont acteurs de cette opportunité qui leur est offerte. S'ils en sont convaincus, il ne reste plus qu'à leur proposer un projet bien bâti, avec l'aide de partenaires fiables et professionnels. Pour ce faire, je pense que le fournisseur Cadar possède toute l'expertise nécessaire pour accompagner la suite de ce projet.

Au vu de ces résultats positifs, notamment grâce à l'acceptation du projet par la population à l'assemblée primaire de juin 2014, une solution alternative pour la rénovation du bâtiment Zumthor n'a pas été approfondie. Les travaux seront faits de manière à ce que les locaux puissent être transformés en appartements si le commerce venait à fermer ses portes.

### Limites du présent travail et perspectives de recherches ultérieures

Il a été difficile de faire des hypothèses réalistes pour imaginer un chiffre d'affaires, car aucun commerce préexistant ne ressemble tout à fait au modèle qu'il est prévu de mettre en place. Les chiffres ont été très délicats à trouver, notamment pour les ratios de stock, le prix d'un aménagement de commerce, ou encore les dépenses des ménages affectées au commerce d'alimentation.

La suite de ce travail consistera à établir en détail les autorisations à obtenir, à effectuer les démarches pour créer la forme juridique du projet, à s'engager avec les meilleurs partenaires possibles, tant dans la construction du bâtiment que pour son exploitation. Un planning détaillé ainsi qu'une bonne répartition des tâches garantiront la bonne avancée.

## Références

- 2ème rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité. (2001, octobre 9-12). Resist and Built. Québec, Quebec.
- APRES-BEJUNE. (s.d.). *Présentation*. Récupéré sur site Web apres-bejune: <http://www.apres-bejune.ch/#!presentation>
- APRES-BEJUNE. (2012). *Table ronde autour de l'économie sociale et solidaire*. Neuchâtel.
- APRES-GE. (s.d.). *Chambre de l'économie sociale et solidaire*. Consulté le Juin 2014, sur [www.apres-ge.ch](http://www.apres-ge.ch): <http://www.apres-ge.ch/node/30285>
- APRES-GE. (2012). *Créer une entreprise sociale et solidaire: le guide*. Genève: APRES-GE.
- Ashoka. (2014). *L'Entrepreneuriat Social*. Consulté le Juillet 7, 2014, sur site Web france ashoka: <http://france.ashoka.org/lentrepreneuriat-social>
- Assemblée fédérale de la Confédération Suisse. (s.d.). Code civil suisse. *Des personnes morales, art 61 al 2*.
- Association Oxygène. (2012). *rapport d'activité 2011 de l'épicerie solidaire*. Neuville lès Dieppe.
- Bozonnet, J.-P. (2010). *Buycott et boycott en Europe, écocitoyenneté et culture libérale*. Récupéré sur [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/73/38/32/PDF/Boycott-buycott\\_A\\_cocitoyens-JPB\\_V1.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/73/38/32/PDF/Boycott-buycott_A_cocitoyens-JPB_V1.pdf)
- Bruchez, S. (2014). *Edelweiss Market, votre magasin de proximité*. Récupéré sur <http://www.edelweissmarket.ch>
- Cadar. (2014). Récupéré sur <http://www.cadar.ch>
- Canton du Valais. (s.d.). *Entreprises*. Récupéré sur <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=17143>
- Casino. (s.d.). *Achats et logistiques*. Consulté le Juillet 4, 2014, sur site Web casino proximité: <http://www.casino-proximite.fr/QuiSommesNous/Pages/Logistique/Performance.aspx>
- Cocorico SA. (2010). *Présentation*. Récupéré sur <http://www.cocorico-vs.ch>
- Commune Port-Valais. (s.d.). *Alimentation*. Consulté le Juillet 2014, 4, sur site Web Port Valais: <http://www.port-valais.ch/commune/alimentation.html>
- Commune St Gingolph. (2014). Statistiques. St Gingolph.
- Comptabilité Commune St Gingolph. (2012). *Compte de résultats Visavis*. St Gingolph: Comptabilité.
- Confédération helvétique. (s.d.). Code des Obligations, art. 831, al.1.
- Confédération helvétique. (s.d.). *Création PME*. Récupéré sur <http://www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03476/03513/03542/index.html?lang=fr>
- Confédération helvétique. (2008). *Des communes tournées vers l'avenir*.



Confédération helvétique. (1964, mars 13). *Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce*. Récupéré sur admin.ch: <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19640049/index.html>

Confédération helvétique. (1992, octobre 9). *Loi fédérale sur les denrées alimentaires et les objets usuels*. Récupéré sur admin.ch: <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19920257/index.html>

Confédération Suisse. (s.d.). *Régions LIM*. Récupéré sur [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/11/geo/regionalpolitische\\_gliederungen/03.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/11/geo/regionalpolitische_gliederungen/03.html)

Conseil fédéral suisse. (2012). *Stratégie pour le développement durable 2012-2015*. Berne: Publications fédérales.

Conseil national des centres commerciaux. (2013). *Quel avenir pour le commerce de proximité dans les quartiers*. Paris.

Convergences. (2014). *Baromètre 2014 de l'entrepreneuriat social*. Paris.

Court, M. (2011, avril 14). Agriculture : la pollution des engrais azotés pose problème. *Le Figaro*.

Crédit Suisse. (2013, Janvier). *Retail outlook 2013*. Récupéré sur [https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/unternehmen/kmugrossunternehmen/retail\\_outlook\\_2013\\_fr.pdf](https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/unternehmen/kmugrossunternehmen/retail_outlook_2013_fr.pdf)

Dejours, C. (2014, Janvier 1). Comment refaire Histoire? Le collectif à l'épreuve de l'individualisme. (R. Bourgois, & A. Mercier, Intervieweurs)

Désaunay, C. (2012, Septembre 17). *Le renouveau du commerce de proximité*. Récupéré sur <https://www.futuribles.com/fr/base/article/le-renouveau-du-commerce-de-proximite/>

Désaunay, C. (2014, Juillet 9). *Quelles perspectives pour l'économie mondiale à l'horizon 2060?* Récupéré sur <https://www.futuribles.com/fr/base/article/quelles-perspectives-pour-leconomie-mondiale-a-lho/>

Duchoud, A. (2014). *Bâtiment Zumthor, Façade 2*. St Gingolph.

Duchoud, B. (2014). photo personnelle. St Gingolph.

Epicerie de Lonay. (s.d.). Récupéré sur <http://www.epiceriedelonay.ch>

Etat de Vaud. (2010). *Guide des achats professionnels responsables sur internet*. Récupéré sur [www.achats-responsables.ch: http://www.achats-responsables.ch/pdf/Jalons7.pdf](http://www.achats-responsables.ch/pdf/Jalons7.pdf)

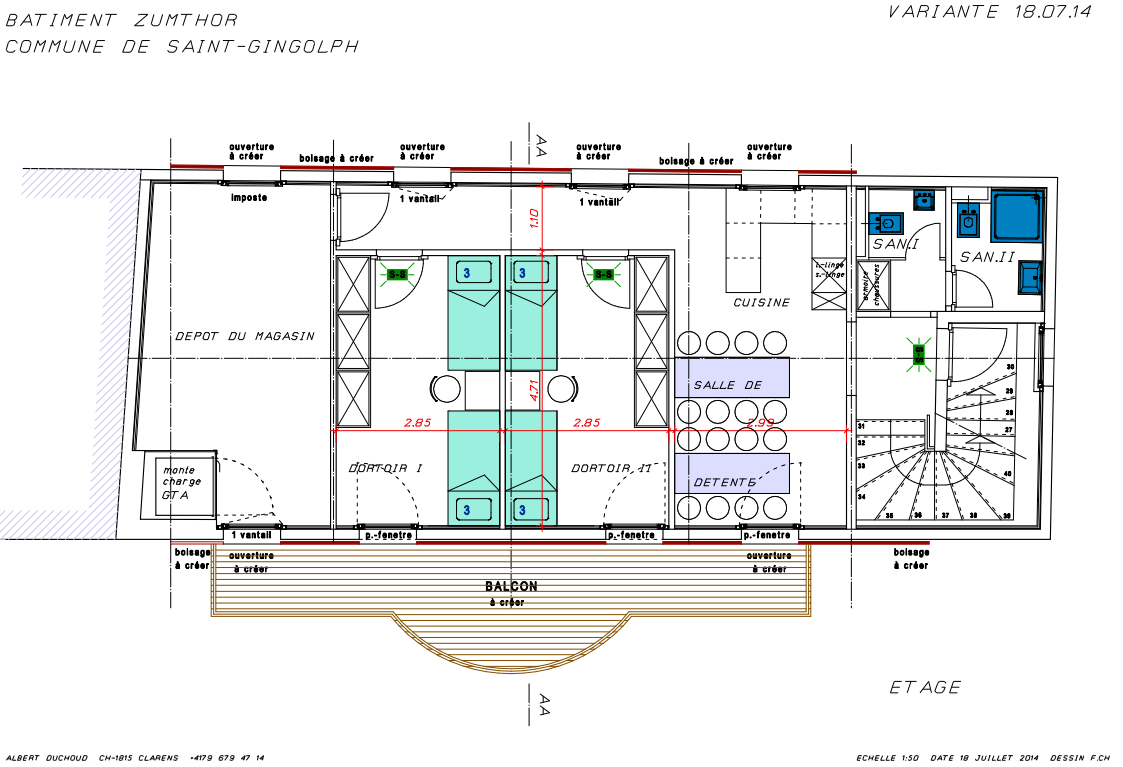
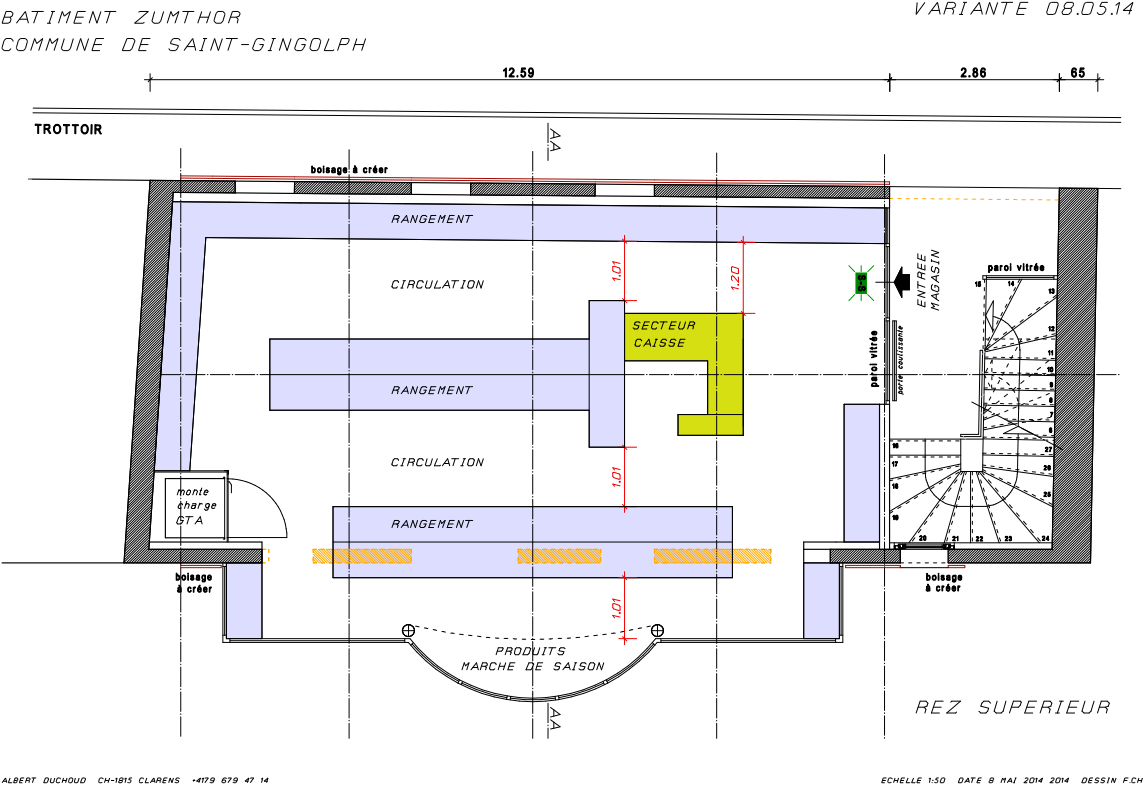
FNDECB. (s.d.). *Guide porteur de projet*. Récupéré sur site Web Fnede: <http://www.fnede.com/images/pdf/Guideporteurdeprojet.pdf>

FNDECB. (s.d.). *Le métier d'épicier*. Récupéré sur site Web fnede: <http://www.fnede.com/fndecb/epicier-caviste-detaillant-en-produits-bio/le-metier-d-epicier#l%19epicerie-multiservices>

- Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme. (s.d.). *Les réseaux de l'économie sociale et solidaire à l'heure des réformes économiques*. Consulté le Juin 2014, sur site Web Fph: <http://www.fph.ch/article86.html>
- Fondation SuisseMobile. (s.d.). *St Gingolph*. Consulté le Juillet 16, 2014, sur <http://www.wanderland.ch/fr/services/lieux/ort-069.html>
- Fruchaud, O. (2012, septembre 18). Impact économique de l'entrepreneuriat social. (Rezonance, Intervieweur) Fribourg.
- Full Print Sàrl. (s.d.). *FLYERS, AFFICHETTES, NEWSLETTERS, PUBLICITE*. Récupéré sur [http://www.fullprint.ch/fr/produits/grand\\_format\\_bache.htm](http://www.fullprint.ch/fr/produits/grand_format_bache.htm)
- Groupe d'économie solidaire du Québec. (2002). *l'Economie sociale et solidaire: une perspective nord-sud*. Récupéré sur <http://www.ripess.org>: [http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2011/08/declaration\\_quebec01-FR.pdf](http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2011/08/declaration_quebec01-FR.pdf)
- INSEE. (2009, Juin). *À la campagne, comme à la ville, des commerces traditionnels proches de la population*. Récupéré sur [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1245](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1245)
- Institut CSA. (2008, Juin). *LES COMMERCE DE PROXIMITE DANS LES ZONES URBAINES SENSIBLES/ZUS*. Récupéré sur <http://public.message-business.com/contents/2/861/32861/Files/CommerceVilleenquetsynthese.pdf>
- Johnson, J., & Whittington, R. (2011). *Stratégie*. Pearson.
- La ferme des trois épis Sàrl. (s.d.). *Ferme des trois épis*. Consulté le Juillet 17, 2014, sur <http://www.f3e.ch>
- LaRevueDurable. (2007). *Association La revue durable*. Consulté le Juin 26, 2014, sur La Revue Durable: <http://www.larevuedurable.com/fr/content/7-association>
- ledauphine.com. (2013, Juin 1). La commune continue ses actions pour une énergie renouvelable. *ledauphine*.
- ledauphine.com. (2013, Avril 22). L'association "Sauvons le Tonkin" a changé de nom. *Le Dauphiné*.
- Legufruits SA. (2012). *Nous sommes là pour vous servir*. Récupéré sur <http://www.legufruits.ch>
- Lustenberger, A. (2013, Octobre 11). *La bonne forme juridique pour mon entreprise*. Consulté le Juillet 26, 2014, sur <http://ma-petite-entreprise.ch/laboteaoutils/la-bonne-forme-juridique-pour-mon-entreprise>
- Maison Durnat. (2014). *Bienvenue*. Récupéré sur <http://www.durnat.info>
- Masserey, A. (2007). *Distribution*. Récupéré sur <http://masserey.com/distribution.htm>
- Maury, N. (2013, Septembre 11). Enquête sur les habitudes frontalières. *Nouvelliste*.
- Maury, N. (2014, Mars 12). L'extrême Bas-Valais devine le bout du tunnel. *Nouvelliste*.
- Nicol, J.-P. (n.d.). *L'encyclopédie du développement durable*. Retrieved Juillet 17, 2014 from <http://encyclopedie-dd.org/encyclopedie/developpement-durable/1-1-de-l-eco-developpement-au/naissance-et-formation-du-concept.html>

- Office fédéral de la Statistique. (2009). *Les 54 régions LIM de la Suisse*. Récupéré sur <http://www.atlas.bfs.admin.ch/core/projects/13/fr-fr/viewer.htm?13.3482.fr>
- Office fédéral du développement territorial. (2014, Juin). *Faits et chiffres*. Récupéré sur [www.are.admin.ch](http://www.are.admin.ch):  
<http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00264/00538/index.html?lang=fr>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model - Nouvelle génération*. (Pearson, Éd.)
- Perreau, F. (2013, décembre 3). *Le pouvoir du bouche à oreille des consommateurs sur les marques*. Récupéré sur The consumer factor: <http://theconsumerfactor.com/le-pouvoir-du-bouche-a-oreille-consommateurs-sur-les-marques/>
- Ramène ta fraise. (s.d.). *Offre et tarifs*. Consulté le Juillet 16, 2014, sur site Web Ramène ta fraise: [http://www.ramenetafraise.ch/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=59](http://www.ramenetafraise.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=59)
- Régiosuisse. (2008). *Nouvelle politique régionale*. Récupéré sur [http://www.regiosuisse.ch/npr/projets/base-de-donnees/base-de-donnees-des-projets?set\\_language=fr](http://www.regiosuisse.ch/npr/projets/base-de-donnees/base-de-donnees-des-projets?set_language=fr)
- Schmid Botkine, C., & Rausa-de Luca, F. (2007). *Vieillesse démographique et adaptations sociales*. Confédération suisse, Neuchâtel.
- Stettler, C.-A. (s.d.). *Bienvenue*. Récupéré sur <http://www.stettlerlegumes.ch/contact.html>
- Terrapon Fils. (s.d.). *Portrait, un partenaire à votre écoute*. Récupéré sur <http://www.terrapon.ch>
- Terrettaz, L.-M. (2014, Mai 31). La parole aux citoyens ce lundi. *Nouvelliste* .
- Terrettaz, L.-M. (2013, mai 24). Le Petit Prince se dessine un futur. *Nouvelliste* .
- Terrettaz, L.-M. (2014, Juin 5). Premier pas pour le magasin. *Nouvelliste* .
- Thematis SA. (2011, Mai 2). *CREATION D'UNE MAISON DE L'ABSINTHE À MÔTIERS, VAL-DE-TRAVERS*. Consulté le Juillet 2014, sur site Web val de travers: [http://www.val-de-travers.ch/fileadmin/sites/vdt/files/politique/documents/rapports\\_arretes/2008\\_2012/110620/etudedefaisabilite-maison-absinthe.pdf](http://www.val-de-travers.ch/fileadmin/sites/vdt/files/politique/documents/rapports_arretes/2008_2012/110620/etudedefaisabilite-maison-absinthe.pdf)
- Ville de Genève. (2014, Mars 26). *Economie sociale et solidaire*. Consulté le Juin 18, 2014, sur <http://www.ville-geneve.ch>: <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/economie-durable-insertion/economie-sociale-solidaire/>
- Volg Konsumwaren AG. (s.d.). *Bienvenue sur Visavis*. Récupéré sur <http://www.visavis.ch/fra/default.html>

Annexe I : plan du bâtiment Zumthor



## Annexe II: Interview qualitative

### Interview qualitative

#### **Guide d'entretien pour l'interview qualitative sur un commerce solidaire à St Gingolph**

##### **Phase d'introduction :**

Bonjour,

Tout d'abord nous aimerions vous remercier du temps que vous allez nous consacrer lors de cet interview.

Nous avons dans l'idée de créer un nouveau magasin d'alimentation à St Gingolph. Nous avons pris conscience du fait qu'il n'en existe pas dans ce village du côté suisse. Les Gingolais doivent donc se déplacer soit en France Voisine, soit plus loin en Suisse pour faire leurs achats quotidiens. C'est pourquoi nous avons pensé leur proposer un commerce bien à eux, à proximité immédiate.

En effet, une épicerie fine leur permettrait d'avoir les denrées alimentaires essentielles à portée de main. Cela éviterai de devoir à tout prix se déplacer de façon conséquente pour acheter un aliment manquant.

Grâce aux réponses que vous pourrez nous apporter, nous aurons une idée plus précise de vos attentes par rapport à notre projet, et peut-être pourrez-vous nous proposer quelques innovations.

##### **Phase objective**

###### ***Recueil d'informations générales***

- Quelle activité professionnelle exercez-vous ? A quel taux d'activité ?
- Où et quand effectuez-vous vos courses hebdomadaires ? journalières ?
- Quelle importance accordez-vous à votre alimentation ?
- Considérez-vous le fait de devoir faire les courses plutôt comme un plaisir ou plutôt comme une corvée ?
- Expliquez votre point de vue. (se déplacer ? transporter ?)
- Décidez-vous à l'avance des repas de midi de la semaine ?
- Appréciez-vous denrée fraîche ? si oui à quel rythme ?
- A combien estimez-vous le nombre de courses alimentaires durant votre semaine ?
- Quelles sont pour vous les conditions idéales pour effectuer vos courses régulières ? (proximité? choix des aliments ? autre ?)

###### ***Problèmes et objectifs Causes des problèmes***

- Etes-vous satisfaits de vos habitudes de d'achat de denrée alimentaires?
- Si non, pourquoi ?

- Qu'aimeriez-vous changer dans vos habitudes d'achat?

### ***Solutions envisagées***

- Quelle amélioration imaginez-vous pour vos courses hebdomadaires?
- Quelle amélioration vous permettrait de gagner du temps ?
- Niveau gain d'argent ?
- Niveau gain de qualité nutritive ?
- Niveau de diversité gustative ?

### ***Evaluation des solutions envisagées***

- Envisageriez-vous de venir faire vos courses régulièrement dans votre épicerie villageoise si elle venait à voir le jour ?

### ***Résumé***

- Que pensez-vous de la justesse de notre projet par rapport à votre situation ?
- Serait-il compatible avec votre situation ?
- Dans quelles circonstances seriez-vous prêt venir faire vos courses dans ce magasin?
- Le fait de savoir que ce magasin est solidaire et de proximité vous encourage-t-il à y faire vos courses ?
- Quels aliments aimeriez-vous pouvoir y trouver?

### **Phase de conclusion**

Nous vous remercions pour votre avis qui nous est très précieux. Nous allons essayer de trouver un concept qui corresponde au mieux à vos besoins. Nous vous rendrons compte de notre enquête, ainsi que de l'avancée de notre projet.

## Annexe III: Questionnaire quantitatif

### Questionnaire quantitatif

#### Questionnaire quantitatif sur le projet de commerce solidaire à St Gingolph

##### Introduction

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la mise en place d'un nouveau projet de commerce solidaire à St Gingolph, nous menons une enquête visant à mieux comprendre les habitudes et besoins des consommateurs quant à leur approvisionnement en biens et denrées de première nécessité.

Votre avis nous intéresse et nous serions très heureux si vous pouviez nous consacrer quelques minutes pour répondre à nos questions. Grâce à vos réponses, nous serons à même d'établir la faisabilité de notre projet.

Ce questionnaire est à compléter et à nous retourner d'ici au 21 février 2014. Nous vous assurons que les données collectées seront traitées de manière confidentielle.

Nous restons à votre disposition pour toute question ou remarque et nous vous remercions d'avance pour votre participation à cette étude.

##### Commerce de proximité

#### 1. Vous-arrive-t-il de vous faire livrer des marchandises comestibles à domicile?

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Occasionnellement
- ☐ Régulièrement
- ☐ Souvent

Si question 1 = occasionnellement, régulièrement ou souvent

#### 2. A quelle fréquence vous faites-vous livrer?

- ☐ Environ 1 fois par semaine
- ☐ Environ 2 fois par mois
- ☐ Environ 1 fois par mois
- ☐ Moins d'1 fois par mois

**3. Dans quelle(s) circonstance(s) vous faites vous livrer des marchandises à domicile?**

- ☐ Marchandise lourde
- ☐ Marchandise de réserve
- ☐ Panier régulier
- ☐ Produit particulier
- ☐ Autre
  - Préciser :

**4. Pour quelle(s) raison(s) vous faites-vous livrer des marchandises ?**

- ☐ Je n'aime pas faire les courses
- ☐ Je n'ai pas le temps de faire les courses
- ☐ Je ne trouve pas d'inspiration dans les grands magasins
- ☐ J'aime me faire livrer les courses trop volumineuses.
- ☐ Autre
  - Préciser :

**Si question 1 = jamais, rarement**

**5. Pour quelle(s) raison(s) ne vous faites-vous pas livrer vos marchandises ? (plusieurs réponses possibles)?**

- ☐ Je n'en ai pas besoin car je peux aller faire mes courses à proximité
- ☐ Je ne sais pas comment ce service fonctionne et je n'ai pas accès à internet
- ☐ Je préfère aller voir ce que j'achète
- ☐ Je trouve cela contraignant de devoir passer commande et d'attendre la livraison.
- ☐ Autre :
  - Préciser

**6. Selon vous, les commerces environnants proposent-ils assez d'alternatives pour vos courses?**

- ☐ Tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Pas du tout

**7. Trouvez-vous que les commerces avoisinants proposent suffisamment de choix dans la production locale ? (fruits, légumes, viande, produits laitiers, douceurs)**

- ☐ Tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Pas du tout



**8. Vous arrive-t-il d'acheter des produit de commerce équitable? (commerce respectant les petits producteurs locaux, les artisans et leurs conditions de travail)**

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Occasionnellement
- ☐ Régulièrement
- ☐ Souvent

**Si question 8 = jamais, rarement**

**9. Pour quelle(s) raison(s) ?**

- ☐ Je n'en vois pas l'utilité
- ☐ Ils sont trop chers
- ☐ Je ne sais pas où en trouver
- ☐ Autre
  - Préciser

**10. Lorsque vous faites vos courses, faites-vous attention de choisir des aliments de provenance locale ?**

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Occasionnellement
- ☐ Régulièrement
- ☐ Souvent

**11. Seriez-vous favorable à la création d'un commerce solidaire dans votre village (plusieurs réponses possibles)?**

- ☐ Oui, je me sens solidaire pour un projet redonnant vie au village
- ☐ Oui, je trouverais cela pratique
- ☐ Non, je suis satisfait de la situation actuelle

**Si question 12 = oui**

**12. Dans quelles circonstances seriez-vous intéressé par une telle offre (plusieurs réponses possibles)?**

- ☐ Pour mes courses régulières
- ☐ Pour compléter mes courses habituelles
- ☐ Pour dépanner
- ☐ Autre
  - Préciser :

**13. Seriez-vous intéressé par un service annexe de livraison à domicile?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

**14. Seriez-vous intéressé par un service annexe suivant : Relais colis, presse, relais pressing, vente de carte de pêche, centre d'information, cordonnerie, développement photos ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non
  - Si oui, le(s)quel(s) ?

**15. Seriez-vous intéressé à vous investir personnellement dans ce projet ?**

☐ Oui

☐ Non

Si oui, de quelle manière ?

**4. Données personnelles**

**1. Sexe :**

☐ Femme

☐ Homme

**2. Quel âge avez-vous ?**

☐ 20 ans ou moins

☐ De 21 à 30 ans

☐ De 31 à 40 ans

☐ De 41 à 50 ans

☐ De 51 à 60 ans

☐ Plus de 60 ans

**3. Dans quelle ville habitez-vous ?**

\_\_\_\_\_

**4. Dans quelle ville travaillez-vous ?**

\_\_\_\_\_

**5. Dans quel domaine travaillez-vous ?**

☐ Salarié

☐ Indépendant

☐ Homme/femme au foyer

☐ Autre

**Si « Autre », précisez :** \_\_\_\_\_

**6. Quel est le revenu annuel brut de votre ménage ?**

☐ Moins de 30'000.-

☐ Entre 31'000-60'000.-

☐ Entre 61'000-90'000.-

☐ Entre 91'000-120'000.-

☐ Plus de 120'000.-

☐ Ne souhaite pas répondre

**7. Combien de personnes composent votre ménage ?**

\_\_\_\_\_

**8. Avez-vous des enfants de moins de 18 ans ?**

☐ Oui

☐ Non

**9. Si oui, combien ?** \_\_\_\_\_

Source : données de l'auteur

## Annexe IV : Argumentaire

### Commerce solidaire & Gîte



### Buts du projet « commerce solidaire et gîte »

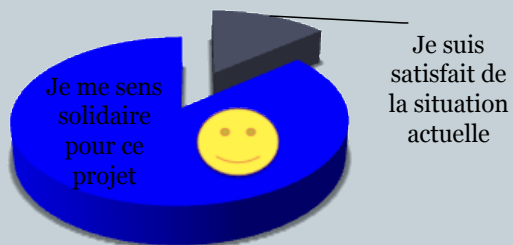
- Maintenir une vie sociale et des échanges communautaires.
- Exploiter un local mis à disposition par la commune.



Bâtiment Zumthor

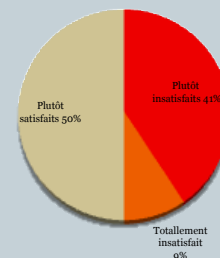
### Un projet cohérent

- ▣ Selon une enquête menée dans le village, le **86% des répondants est favorable au projet**:



### Un projet cohérent

- ▣ Un véritable besoin local: **le 50% des citoyens répondant à l'enquête s'estime insatisfait des commerces avoisinants.**



### Un projet cohérent

- ▣ **Un budget raisonnable** : Chf 780'000 pour la rénovation d'un immeuble centré, au bord du lac.
- Un **investissement** pour rendre le village attractif et accueillant



### Un projet cohérent

- ▣ **Un premier pas** vers une revitalisation du village, qui s'accorde avec les divers projets de développement à venir.



## 8 raisons de vouloir un commerce de proximité

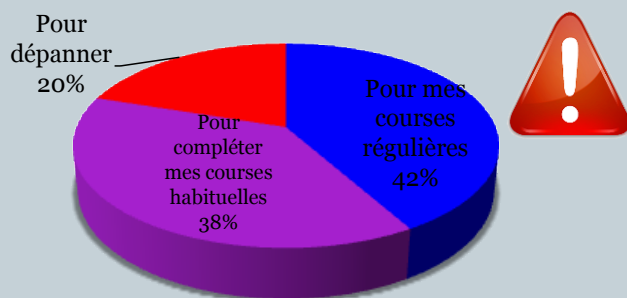
- **Qualité** : Produits sains, frais, transparence dans la provenance.
- **Local** : dans la mesure du possible, des produits de provenance locale.
- **Nature** : respect des saisons pour l'apport de produits frais.
- **Engagement** : Tous unis pour limiter les transports inutiles et soutenir les acteurs locaux.

## 8 raisons (suite)

- **Convivialité, détente** : côté humain du commerce de proximité.
- **Praticité** : proximité.
- **Flexibilité** : une gérante à votre écoute, un approvisionnement sur mesure.
- **Budget** : bon rapport qualité prix, évite les tentations des grands magasins classiques.

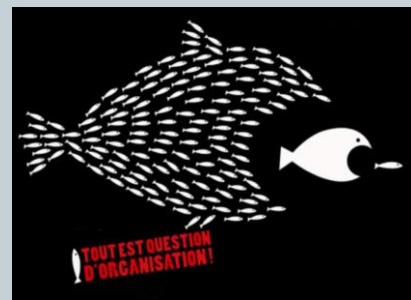
## Un choix, une implication

□ A la question : Comment utiliseriez-vous le magasin en cas d'ouverture? Les résultats :



## Un choix, une implication

- Vous êtes les acteurs principaux de ce projet
  - Il vivra **pour vous ET** grâce à vous



## Planification

- **Etape 1** : 26 mai : Présentation du projet.
- **Etape 2** : 2 juin : Assemblée primaire: Décision de poursuivre le projet.
- **Etape 3** : Été 2014 : Contrats avec des partenaires.
- **Etape 4** : Automne 2014 : Assemblée primaire : Décision du budget.
- **Etape 5** : Décembre 2014 : Début des travaux.
- **Etape 6** : Printemps 2015 : ouverture.
- **Etape 7** : Service d'amélioration continue.

## Accueil, Economie, Qualité, Convivialité



## Conclusion

- Projet concret
- Projet communautaire
- Une opportunité pour les villageois

## Commerce solidaire & Gîte

**Nous vous remercions pour  
votre attention!**

Nous sommes à votre disposition pour toute question.

Source : données de l'auteur



## Annexe V : article paru à propos de l'argumentaire

**SAINT-GINGOLPH** La commune planche sur l'ouverture d'un magasin solidaire dans le bâtiment Zumthor. L'assemblée primaire doit se prononcer sur l'affectation de l'édifice.

# La parole aux citoyens ce lundi

LISE-MARIE TERRETTAZ

Ce lundi 2 juin, en plus de se pencher sur les comptes 2013 de la commune, l'assemblée primaire gingolaise devra dire si elle accepte l'idée d'implanter un magasin solidaire dans le bâtiment Zumthor, propriété de la collectivité publique.

Le concept germe depuis fin 2012 dans les rangs de la Municipalité, qui motive son engagement par un double constat: «La désertification de la Rue nationale par les échoppes est une réalité. Côté Suisse, il ne reste que trois kiosques. Si nous n'agissons pas, les abords de cet axe ne seront bientôt plus occupés que par la douane fédérale, qui s'étend toujours un peu plus», note le président Bertrand Duchoud. «En outre, les petits commerces peinent à régater avec les grandes surfaces, dont l'éloignement est par ailleurs un problème pour nos aînés à la mobilité réduite. Mais une nouvelle tendance voit le jour: le client redéfinit ses besoins en fonction de la qualité et de la proximité.»

### Un gîte touristique aussi

Dans ce contexte et dans le cadre de la gestion de la stratégie de développement Saint-Gingolph 2030, l'Exécutif envisage d'installer un magasin d'alimentation, de produits de première nécessité et de spécialités locales dans l'édifice qui abrite déjà la Société de Sauvetage.

La partie supérieure est désaffectée depuis nombre d'années. A plain-pied, le long de la route



Le bâtiment Zumthor abrite déjà la Société de Sauvetage. La partie supérieure, désaffectée, pourrait accueillir le commerce et le gîte. CHRISTIAN HOFMANN

cantonale, 70 à 80 m<sup>2</sup> pourraient être consacrés à la surface de vente. Les deux étages abriteraient un gîte destiné à accueillir touristes et randonneurs été comme hiver, avec deux chambres privatives de six places chacune au premier niveau et des dortoirs de petite taille (une vingtaine de lits au total) dans les combles, ce qui nécessitera un rehaussement. La gestion des

deux structures serait couplée.

Pour donner forme à l'idée, la commune collabore avec le Centre régional Travail et Orientation à Monthey (CRTO) et sa société anonyme Valtex Multiservice, qui génère des places de travail qualifiantes et autofinancées pour des personnes en processus de réinsertion professionnelle. En fonction des extensions potentielles (service à

domicile, blanchisserie...), le CRTO espère créer au bout du lac un à trois emplois de ce type, en plus du poste de gérant à plein-temps.

D'où le qualificatif «solidaire» accolé à la future enseigne, puisque celle-ci contribuera non seulement à proposer une solution d'approvisionnement et à revitaliser la vie sociale au village mais aussi à offrir des perspecti-

ves à des chômeurs en fin de droit. «La réflexion évolue encore mais nous entrons dans une phase cruciale», a rappelé le chef de l'Exécutif en début de semaine, en présentant à la population l'état d'avancement du dossier. «Pour aller de l'avant, nous avons besoin de l'accord de l'assemblée primaire. Notre objectif est d'implanter fortement ce projet dans le budget 2015.»

### UN INVESTISSEMENT DE PRÈS DE 800 000 FRANCS

Dans le cadre de son travail de bachelor à la HES-SO Valais, Camille Mabillard a reçu mandat de réaliser une étude commerciale pour évaluer le dossier. L'enquête qu'elle a menée auprès de la population montre que «50% des personnes interrogées disent ne pas être satisfaites des solutions actuelles d'approvisionnement. 86% se sont montrées favorables au projet. C'est dire que celui-ci répond à un besoin. 42% des sondés ont d'ailleurs signalé leur intention d'utiliser ce commerce pour des courses régulières et 20% pour dépanner. C'est un bon résultat», commente l'étudiante.

Le budget, encore à affiner, est estimé à 780 000 francs. «Il semble tout à fait absorbable. D'autant que l'étude est optimiste en regard de la rentabilité, compte tenu des possibilités de développement du village. La population franchira prochainement la barre des mille habitants. Et nous comptons aussi sur l'effet touristique», précise Bertrand Duchoud. Qui reste néanmoins prudent: «Aujourd'hui, le bâtiment Zumthor, délabré, ne représente qu'un coût pour la commune. C'est une opportunité à saisir pour en faire un atout social, économique et touristique. Mais nous ne pouvons pas donner de garantie. Pour que ce magasin fonctionne, il faudra une certaine solidarité entre les générations. Et se dire qu'un jour, c'est peut-être nous qui souhaiterons de tout cœur disposer d'un service de proximité.»

● LMT

[ACCÉDER AU MENU ▼](#)

Source : Terrettaz, (2014)

## Annexe VI : Articles les plus vendus en 2013

*Articles les plus vendus en 2013*

	Leaders 2013	Situation 01.01.2014	Rang pces
2424	Coca-Cola 1.5 L		1
8916	Henniez verte légère pet 1.5 L		2
1422	Sucre fin 1 kg		3
5176	Cristalp pet nature 1.5 L		4
7440	Swiss Beer collection 50 cl		5
8562	Evian pet 1.5 L		6
6054	Cristalp pétillante 1.5 L		7
60005	Burgbier canette 50 cl		8
1045	Coca-Cola zero 1.5 L		9
1397	Belflor farine fleur 1 kg		10
6416	Rivella rouge 1.5 L		11
9262	Henniez rge gazeuse pet 1.5 L		12
7663	Lipton ice tea peach pet 1.5 L		13
5710	Lipton ice tea lemon pet 1.5 L		14
4427	Valser classic 1.5 L		15
66	Thomy mayon. française tb 265 g		16
3748	Nestea peach 1.5 L		17
3361	Nestea lemon 1.5 L		18
8682	Volvic thé vert menthe 1.5 L		19
7355	Lu Tuc classic 100 g		20
1237	Cailler branche L 46 g		21
8425	Athena boeuf barquette 100 g		22
2782	Parfait pâte tartiner tb 200 g		23
5173	Cristalp bouchon sport 75 cl	n/gazeuse	24
1581	Heineken boîte 33 cl		25
33	Funtastic citron 1.5 L		26
52	Funtastic grapefruit 1.5 L		27
1233	Cailler branche S 23 g		28
3752	Athena volaille barquet. 100 g		29
1579	Feldschlösschen 10x33 cl		30
6730	Capri Sonne multivitamin 20 cl		31
49	Funtastic orange 1.5 L		32
9478	Coca-Cola 6x50 cl		33
6075	Granini orange pet 1 L		34
10006	Granini cocktail fruits 33 cl		35
2011	Königsbacher 50 cl		36
6134	Granini cocktail frui.pet 1 L		37
1243	Cailler lait 100 g		38
8209	Florin huile de colza 1 L		39
572	Cardinal blonde 10x33 cl		40
4594	Wander Ovomaltine choco 100 g	tablette	41
1254	Cailler Crémant 100 g		42
1245	Cailler lait noisettes 100 g		43
8958	Lipton ice tea peach 25 cl		44
9761	Hit tea classic lemon 1 L		45
4867	C.Bloch Ragusa jubilé 100 g		46
39	Kressi herbes 1 L		47
6132	Supremo tomate concassée 400 g		48
53	Thomy mout.bleue tube 200 g		49
8866	Contrex pet maxi 1.5 L		50
1235	Cailler branche M 34 g		51
555	S.Pellegrino pet 1.5 L		52
7300	Athena gibier/lapin bar. 100 g		53
6417	Rivella bleu 1.5 L		54
8705	Red Bull Energy Drink 6x250 ml.		55
4049	Florin huile tournesol 1 L		56
7432	Lipton ice tea lemon 25 cl		57
1571	Bilz panaché s/alcool 33 cl	bte	58
1428	Sucre morceaux 1 kg		59
4122	Ramseier jus de pomme 25 cl	100 % Premium	60
7221	Sinalco pet 1.5 L		61



## Annexe VII : Commentaires du jury sur le descriptif avant validation

« Commentaires du jury, modifications à apporter :

Le jury refuse cette demande pour les raisons suivantes:

- Est-ce qu'il existe des informations qui ne sont pas connues du lecteur ?

Par exemple, la localisation du futur magasin, faut-il construire, rénover, acheter, louer...

- Il semble qu'au minimum ces questions devraient être évoquées dans les livrables

et dans la méthodologie.

- Cette demande n'est pas claire. Veillez à la syntaxe. Par exemple, que veut dire ' s'approprier un centre de distribution ?' ou encore 'Etablir une étude socio-économique qui permette de fournir des aliments de qualité...?'.. »

Source : (A. Pochon, Secrétaire administrative de l'HES-SO Valais, communication personnelle, 28 novembre 2013)

## Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Madame Marie-Françoise Perruchoud-Massy
- L'ensemble du conseil communal de St Gingolph

Fait à Sierre le 18 août 2014

Camille Mabillard